



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**RHAJIVER MACHADO PAGANI**

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS  
ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

VITÓRIA - ES  
2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**RHAJIVER MACHADO PAGANI**

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS ÁREAS  
ADMINISTRATIVAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, para qualificação, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro

VITÓRIA - ES  
2023

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

P129i Pagani, Rhajiver Machado, 1987-  
Inovação no setor público: percepção dos gestores das áreas administrativas de uma universidade federal. / Rhajiver Machado Pagani. - 2023.  
145 f. : il.

Orientadora: Teresa Cristina Janes Carneiro.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

I. Administração pública. I. Carneiro, Teresa Cristina Janes.  
II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



**RHAJIVER MACHADO PAGANI**

**INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS ÁREAS  
ADMINISTRATIVAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 28 de fevereiro de 2023.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
**TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO**  
Data: 02/03/2023 11:08:03-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

**Prof.ª. Dr.ª. Teresa Cristina Janes Carneiro**  
**Orientador – PPgGP/UFES**

Documento assinado digitalmente  
**WELLINGTON GONCALVES**  
Data: 01/03/2023 16:31:02-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

**Prof. Dr. Wellington Gonçalves**  
**Membro Interno – PPgGP/UFES**

Documento assinado digitalmente  
**LUAN CARLOS SANTOS SILVA**  
Data: 02/03/2023 08:12:20-0300  
Verifique em <https://verificador.itl.br>

---

**Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva**  
**Membro Externo – PROFIAP/UFES**

Dedico esta dissertação a minha família, por todo apoio, paciência, incentivo, compreensão e amor.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, que idealizou e me concedeu perseverança e discernimento em toda minha trajetória;

A minha família, em especial a minha esposa, pela presença constante, apoio incondicional em todas as horas e compreensão nas minhas longas ausências neste período;

À Universidade Federal do Espírito Santo e aos professores do Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

À Professora Doutora Teresa Cristina Janes Carneiro, minha orientadora, por todo apoio, conhecimento compartilhado e paciência no desenvolvimento do estudo.

A todos os meus colegas da turma 2021/1 do PPGGP/Ufes, por todas as alegrias, dificuldades, preocupações e aprendizados que compartilhamos. Afinal, foi um desafio a adaptação ao formato e a dinâmica das aulas em razão do isolamento social provocado pela pandemia da COVID-19.

A todos aqueles que colaboraram de forma direta ou indireta para o sucesso do estudo, a minha eterna gratidão!

## RESUMO

PAGANI, Rhajiver Machado. **Inovação no setor público: percepção dos gestores das áreas administrativas de uma universidade federal**. 2023. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.

A recente crise de saúde pública global causada pela pandemia de COVID-19 impôs à sociedade e ao setor público, em particular, a necessidade de buscar estratégias inovadoras de atuação. Os recursos orçamentários limitados da maioria dos países e a expectativa crescente da sociedade por serviços públicos melhores, mais ágeis e tecnológicos, acentuou a preocupação das organizações deste setor em adotar práticas inovadoras. Nesse sentido, busca-se compreender como os gestores públicos percebem a adoção de inovações e os resultados dos esforços de inovação no setor público. A pesquisa busca contribuir com maior conhecimento e maior compreensão do processo de inovação no ambiente público, por meio da análise das percepções de gestores das áreas administrativas da Universidade Federal do Espírito Santo - Ufes sobre o tema. Em termos teóricos, o estudo ancora-se na compreensão sobre a inovação no setor público, os tipos de inovação que ocorrem neste setor, os modelos teóricos de inovação, os antecedentes e os resultados de inovação. Utilizou-se a abordagem qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas estruturadas com gestores das áreas administrativas da universidade, ocupantes de cargos de direção. A análise dos dados foi realizada por meio de uma análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa confirmaram as categorias de fatores facilitadores, dificultadores e de tipos de resultados *a priori* estabelecidas na literatura especializada. Foram identificados nove facilitadores, 12 dificultadores e sete tipos de resultados de inovação. Os principais fatores facilitadores da adoção de inovações identificados foram “diversidade de conhecimento da equipe”; “gestão com visão inovativa” e “cultura organizacional”. Os principais fatores dificultadores da inovação encontrados foram “cultura de aversão ao risco” e “gestão estratégica inadequada”. Os principais resultados da adoção de inovação citados foram “maior eficiência ou produtividade”; “maior transparência”; “aumento de satisfação” e “redução de custos”. A partir dos resultados, foi elaborado um produto técnico contendo recomendações para o aperfeiçoamento de um ambiente público inovador.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Inovação no Setor Público. Antecedentes da Inovação. Resultados da Inovação.

## ABSTRACT

PAGANI, Rhajiver Machado. **Innovation in the public sector: perception of managers of the administrative areas of a federal university**. 2023. 145 f. Dissertation (Professional Master in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2023.

The recent global public health crisis caused by the COVID-19 pandemic has imposed on society and the public sector, in particular, the need to seek innovative strategies for action. The limited budgetary resources of most countries and society's growing expectation for better, more agile and technological public services have accentuated the concern of organizations in this sector to adopt innovative practices. In this sense, it seeks to understand how public managers perceive the adoption of innovations and the results of innovation efforts in the public sector. The research seeks to contribute with greater knowledge a greater understanding of the innovation process in the public environment, through the analysis of the perceptions of managers of the administrative areas of the Federal University of Espírito Santo - Ufes on the subject. In theoretical terms, the study is based on the understanding of innovation in the public sector, the types of innovation that occur in this sector, the theoretical models of innovation, the antecedents, and the results of innovation. The qualitative approach was used, with data collected through structured interviews with managers of the administrative areas of the university, occupying management positions. Data analysis was performed through content analysis. The results of the research confirmed the categories of facilitating, complicating factors, and types of a priori results established in the specialized literature. Nine facilitators, 12 complicating factors, and seven types of innovation results were identified. The main facilitating factors for the adoption of identified innovations were "diversity of team knowledge"; "management with innovative vision" and "organizational culture". The main factors hindering the innovation found were a "culture of risk aversion" and "inadequate strategic management". The main results of the adoption of innovation mentioned were "greater efficiency or productivity"; "greater transparency"; "increased satisfaction" and "cost reduction". Based on the results, a technical product was prepared to contain recommendations for the improvement of an innovative public environment.

**Keywords:** Public Management. Innovation in the Public Sector. Innovation Background. Innovation Results.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Esquematização geral da pesquisa. ....	21
<b>Figura 2</b> - Modelo elaborado pelo NESTA. ....	32
<b>Figura 3</b> - Modelo elaborado pelo APSII. ....	33
<b>Figura 4</b> - Modelo GESPUBLIN. ....	35
<b>Figura 5</b> – Principais públicos impactados pelas inovações no setor público. ....	47
<b>Figura 6</b> - Modelo de desenvolvimento de uma Análise de Conteúdo. ....	61
<b>Figura 7</b> - Organograma da estrutura organizacional da Ufes. ....	64
<b>Figura 8</b> - Resultados sintetizados obtidos após análise dos dados. ....	94
<b>Figura 9</b> - Sugestão de modelo teórico de inovação no setor público. ....	101

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Definições de inovação no setor público. ....	23
<b>Quadro 2</b> - Principais tipologias de inovação para o setor público. ....	29
<b>Quadro 3</b> - Modelo elaborado pelo MEPIN. ....	33
<b>Quadro 4</b> – Antecedentes de inovação no setor público. ....	38
<b>Quadro 5</b> - Principais facilitadores da inovação no setor público. ....	40
<b>Quadro 6</b> - Principais barreiras para inovação no setor público. ....	42
<b>Quadro 7</b> - Resultados de inovação. ....	48
<b>Quadro 8</b> - Trabalhos correlatos ao tema da pesquisa. ....	50
<b>Quadro 9</b> - Matriz do projeto da pesquisa. ....	53
<b>Quadro 10</b> - População de gestores das áreas administrativas com cargos de direção. ....	56
<b>Quadro 11</b> - Amostra dos gestores das áreas administrativas com cargos de direção. ....	57
<b>Quadro 12</b> - Roteiro de perguntas para as entrevistas. ....	59
<b>Quadro 13</b> - Identificação dos entrevistado. ....	65
<b>Quadro 14</b> - Resumo dos blocos de categorias. ....	68
<b>Quadro 15</b> - Categoria antecedentes - Facilitadores de inovação no setor público. ....	68
<b>Quadro 16</b> - Classificação dos antecedentes facilitadores. ....	72
<b>Quadro 17</b> - Comparação entre os fatores facilitadores encontrados na pesquisa com o aporte teórico. ....	73
<b>Quadro 18</b> - Categoria antecedentes - Dificultadores de inovação no setor público. ....	75
<b>Quadro 19</b> - Classificação dos antecedentes dificultadores. ....	79
<b>Quadro 20</b> - Comparação entre os fatores dificultadores encontrados na pesquisa com o aporte teórico. ....	80
<b>Quadro 21</b> - Categoria resultados - Resultados de inovação no setor público. ....	83
<b>Quadro 22</b> - Classificação dos resultados de inovação. ....	86
<b>Quadro 23</b> - Comparação entre os tipos de resultados de inovação encontrados na pesquisa com os identificados na literatura. ....	87
<b>Quadro 24</b> - Percepção conceitual de inovação no setor público. ....	88
<b>Quadro 25</b> - Percepção dos exemplos de inovação implantados na Ufes. ....	90
<b>Tabela 1</b> - Caracterização da amostra. ....	66

## Sumário

1.	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.1.	TEMPORALIDADES .....	13
1.2.	O TEMA.....	14
1.3.	O CONTEXTO E O PROBLEMA .....	15
1.4.	OBJETIVOS .....	17
1.5.	PRODUTO TÉCNICO OBTIDO .....	17
1.6.	DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA .....	18
1.7.	ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA .....	20
2.	APORTE TEÓRICO .....	22
2.1.	INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	22
2.2.	TIPOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	26
2.3.	MODELOS TEÓRICOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	31
2.4.	ANTECEDENTES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	36
2.5.	RESULTADOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	46
2.6.	TRABALHOS CORRELATOS .....	49
3.	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....	52
3.1.	ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA .....	52
3.2.	FONTE DE DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	53
3.3.	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	57
3.4.	ANÁLISE DE DADOS .....	60
3.5.	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	62
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	63
4.1.	A INSTITUIÇÃO PESQUISADA .....	63
4.2.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	65
4.3.	DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	67
4.4.	IDENTIFICAÇÃO DOS FACILITADORES DE INOVAÇÃO.....	68
4.5.	IDENTIFICAÇÃO DOS DIFICULTADORES DE INOVAÇÃO .....	75
4.6.	IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DE INOVAÇÃO .....	83

<b>4.7. CONCEPÇÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO. ....</b>	<b>88</b>
<b>4.8. SÍNTESE DA ANÁLISE .....</b>	<b>93</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
<b>5.1. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA PESQUISA.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>100</b>
<b>5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES..</b>	<b>137</b>

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo está estruturado nos seguintes tópicos: Temporalidades; Tema; Contexto e o Problema; Objetivos; Produto técnico obtido; Delimitação e Justificativa; Estrutura geral da pesquisa.

### 1.1. TEMPORALIDADES

Formado na área de engenharia, atuando no setor público há 10 anos, especificamente há quatro anos trabalhando no Departamento de Materiais e Patrimônio da Universidade Federal do Espírito Santo, passei a acompanhar mais de perto os desafios que permeiam o desenvolvimento e as mudanças no setor público. Esta vivência no ambiente público, principalmente, no setor de compras, proporcionou-me observar a gestão pública e as suas nuances de forma mais clara, compreendendo sua complexidade e a sua necessidade de modernização.

As frequentes transformações sociais, tecnológicas, econômicas e políticas que o mundo globalizado oferece, impõem ao setor público a necessidade de buscar novas estratégias de atuação. Logo, com a expectativa crescente da sociedade por melhores serviços públicos, mas com recursos limitados de orçamento, acentua-se a preocupação com o estímulo da prática inovadora nas organizações públicas. Nestes aspectos, intensificado principalmente por um ambiente de incerteza gerado pela pandemia da Covid-19, vivenciamos no ambiente público importantes mudanças na legislação, nas relações de trabalho, na forma de execução e entrega de serviços, além da necessidade de rápida adaptação às condições impostas pela pandemia.

Nesse sentido, a concepção do presente estudo ocorre a partir da necessidade de conhecimentos sobre a inovação no setor público de forma aplicada, sobretudo, dos fatores que influenciam a adoção da inovação e os seus resultados. Como também, da importância da evolução do conhecimento sobre inovação no ambiente público, especialmente, em razão do enfrentamento dos desafios atuais relacionados à otimização de recursos escassos e da entrega de resultados efetivos à sociedade.

A partir de conversas com a orientadora deste estudo, o interesse pelo assunto emergiu ao perceber as mudanças que ocorreram de forma urgente e improvisada, durante a crise causada pela pandemia do COVID-19. Esse cenário gerou uma curiosidade por saber se o aprendizado prático deste período está contido nas teorias e modelos sobre a inovação no setor público. Em síntese, o contexto histórico inusitado e a complexidade do ambiente público exigem maior reflexão e compreensão sobre o tema.

## 1.2. O TEMA

O presente estudo está inserido no contexto da inovação no setor público, na perspectiva de busca da evolução no conhecimento sobre o processo de inovação, conciliado aos fatores que influenciam a sua adoção e os seus resultados.

A inovação no setor público ganhou uma dimensão estratégica diante dos desafios sociais atuais, potencializada em um ambiente de recursos insuficientes e com crescente demanda por melhores serviços prestados aos cidadãos (CHEN; WALKER; SAWHNEY, 2020). Corroborando com esta visão, Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011, p. 6) descrevem que "a necessidade de inovar não reflete somente o desenho de governos mais efetivos e eficientes, mas também uma forma de criar legitimidade no setor público para enfrentar problemas complexos".

Conforme Torfing e Ansell (2017), em virtude do peso econômico, há um interesse político crescente no incentivo à inovação no setor público, visando melhorar a eficiência na forma como os recursos são empregados, a qualidade dos serviços prestados, além da abordagem de uma ampla gama de desafios sociais, compreendendo alterações climáticas, influências demográficas, mobilidade urbana e desigualdade social e econômica.

Por outro lado, Mulgan et al. (2014), destacam que o conceito de inovação no setor público abrange a criação, desenvolvimento e implementação de ideias práticas que resulte no benefício público. Segundo os autores, essas ideias devem ser pelo menos novas em partes (ao contrário de aperfeiçoar) e devem ser úteis. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2017), no estudo sobre as tendências globais, por exemplo, complementa que a inovação no setor público significa descobrir novas formas de afetar a vida dos cidadãos,

além de desenvolver novas abordagens para ativá-los como parceiros na construção conjunta do futuro. Isso é importante porque, conforme Borins (2014), a inovação corresponde a um evento sistêmico e de interação, detalhado por diversos tipos de colaboração.

Sob outro enfoque, Djellal, Gallouj e Miles (2013) alegam que a inovação no setor público é incoerente e que a gestão pública é ambígua no sentido de defender as inovações, mas não usufruir dos benefícios evidentes e imediatos. Dessa maneira, de acordo com estes autores, embora haja um processo evolutivo na inovação no setor público, existe uma demanda contínua para o entendimento dos fatores que influenciam o tema.

Assim, ainda que sejam incipientes algumas definições sobre a inovação no setor público, o tema tem ganhado destaque, principalmente, em razão da complexidade da conjuntura social. Dessa forma, para ajudar na compreensão do processo de inovação no setor público, considera-se fundamental conhecer a percepção, a experiência e as opiniões dos gestores públicos que vivenciam este processo no desenvolvimento das suas atividades.

### 1.3. O CONTEXTO E O PROBLEMA

Com a finalidade de dar respostas a situações sociais insatisfatórias e de elaborar novos arranjos para as funções sociais, haja vista a complexa conjuntura social contemporânea, a inovação no setor público torna-se um tema obrigatório numa perspectiva ambiental de desenvolvimento econômico, de competitividade e de geração de valor público (MULGAN, 2007; BASON, 2010; GALLOUJ; DJELLAL, 2018).

Dado o contexto exposto, por consequência de um ambiente de constantes mudanças, torna-se imperativa a busca por maior compreensão da inovação no setor público. A permanente pressão da sociedade, em virtude da responsabilidade do provimento de serviços aos cidadãos e empresas, impõem ao setor público a necessidade de contínua adaptação e reorganização dos processos de trabalho. Diante deste cenário, Hartley (2015) destaca que é essencial para o setor público,

fomentar a capacidade de conceber novas ideias e configurar os recursos organizacionais de múltiplas formas, além de estimular a competência para formação de estratégias inovadoras.

No estudo sobre as tendências globais, a OCDE (2018) apurou que muitos desafios podem parecer insuperáveis, mas sua importância potencializa aos governos a tomada de medidas com novas abordagens para políticas e serviços. Os governos estão se preparando para uma nova realidade, buscando construir, através das inovações, um futuro melhor para o seu povo. Corroborando, Bloch (2011) afirma que um setor público inovador, que oferece serviços de qualidade, age para aprimorar as relações entre o governo e os cidadãos.

No entanto, existe uma importante lacuna na literatura, provocada pela necessidade de uma análise holística da inovação no setor público, preenchendo carências relativas à falta de mensuração e escassez de dados sobre a natureza da inovação, bem como os fatores influenciadores que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento e a difusão da inovação no setor público (RESENDE, 2012; GALLOUJ; ZANFEI, 2013; CASTRO et al., 2017; GALLOUJ; DJELLAL, 2018; SANTOS; SANO; SOUZA, 2019).

Nesse sentido, Cavalcante e Camões (2017) constatam, principalmente no contexto do setor público brasileiro, a deficiência de estudos sobre a inovação, seus determinantes e barreiras. Assim como De Vries, Bekkers e Tummers (2016) salientam, em virtude da lacuna de pesquisas no setor, a necessidade de investigação sobre a ligação entre os antecedentes que delineiam as inovações do setor público e seus resultados.

Portanto, conforme Bekkers e Tummers (2018), é necessário inovar para enfrentar os crescentes desafios da sociedade. Sendo assim, impulsionado pela pandemia da Covid-19 que causou mudanças no fluxo normal do processo, especialmente na área da educação, as instituições de ensino, mesmo sem o devido planejamento, precisaram de se adequar para atender as demandas urgentes. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO (2020) a pandemia provocou o fechamento de várias instituições de ensino, interrompendo as atividades presenciais de 91% dos estudantes no mundo. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES), por exemplo, para continuidade das suas atividades administrativas e de ensino, precisaram se adaptar à nova realidade e inovar na forma de execução das atividades convencionais.



Dessa forma, trazendo a problemática para o âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo - Ufes, por meio da análise da percepção dos gestores da Universidade que vivenciaram esse momento que exigiu elevadas mudanças nas suas rotinas de trabalho, busca-se contribuir com o maior conhecimento e entendimento do modelo de inovação fechado do setor público, isto é, o processo de inovação interno, bem como prover maior compreensão do tema para o desenvolvimento da política de inovação da Ufes, considerando a Resolução n.º 25/2008-CUn (UFES, 2008). Visto que, conforme destacado por Bloch (2011), existe uma crescente necessidade de informações mais sistemáticas sobre a inovação no setor público.

A presente pesquisa fundamenta-se, a partir do contexto apresentado, buscando responder à seguinte pergunta: **como os gestores das áreas administrativas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público?**

#### 1.4. OBJETIVOS

Tendo por base a contextualização do problema, o objetivo geral desta pesquisa é: analisar como gestores das áreas administrativas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público. Para dar suporte ao objetivo geral estabelecido, são delineados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, a partir da concepção de gestores das áreas administrativas da Ufes, os principais facilitadores de inovação no setor público;
- Identificar, a partir da concepção de gestores das áreas administrativas da Ufes, as principais barreiras de inovação no setor público;
- Identificar, a partir da concepção de gestores das áreas administrativas da Ufes, os principais resultados de inovação no setor público.

#### 1.5. PRODUTO TÉCNICO OBTIDO

A partir dos resultados desta pesquisa, propõem-se como Produto Técnico/Tecnológico (PTT) um Relatório Técnico contendo os principais resultados da pesquisa e recomendações aos gestores públicos que enfrentam o desafio de tornar

suas organizações mais inovadoras. Acredita-se que esse PTT contribui para a melhor condução do processo de inovação no setor público, uma vez que, a partir do contexto de pesquisa (uma instituição pública de ensino superior), busca-se aprimorar a compreensão sobre o tema, identificando os principais facilitadores e barreiras que influenciam o processo de inovação, bem como seus tipos de resultados. Além disso, os resultados apresentados permitem a orientação de novas ações, práticas e caminhos que possam influenciar positivamente a gestão do processo de inovação.

A pesquisa encontra aderência à Linha de Pesquisa 2 - Tecnologia, Inovação e Operações no Setor Público, por contemplar em seus objetivos “Empreendedorismo no Setor Público; Inovação, Cooperação e Redes de organizações públicas; [...] Temas emergentes em Inovação em serviços públicos” que, ao ser aplicado no âmbito do processo de inovação no setor público, contempla a necessidade de aprimorar o conhecimento e adequar o desenvolvimento de ações e práticas que estimulam um ambiente favorável à inovação.

Por fim, cabe salientar que o presente estudo integra um grupo de pesquisa do Programa de Pós-Graduação voltado a estudar e analisar as percepções sobre inovação de dois públicos-alvo distintos da Ufes, os gestores das áreas administrativas e os gestores das áreas acadêmicas.

## 1.6. DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa tem como delimitação geográfica os quatro *campi* universitários da Ufes, situados na Grande Vitória (campi de Goiabeiras e Maruípe), no sul do estado (campus de Alegre) e no norte do estado (campus de São Mateus). No que se refere ao público-alvo, foram selecionados para esta pesquisa gestores das áreas administrativas com cargo de direção. Ademais, diferindo-se da gestão das áreas acadêmicas que constituem o tripé da Universidade: ensino, pesquisa e extensão, definiu-se como áreas administrativas os setores que dão suporte administrativo às áreas acadêmicas, suprimindo, por exemplo, as demandas de planejamento e aquisição de materiais, a execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial, recursos humanos, manutenção e conservação, tecnologia da informação etc.

Nessa perspectiva, de acordo com Ferreira (2012), apesar de o tema inovação no setor público ser cada vez mais discutido na literatura especializada, ainda existem pontos de contradições, sendo necessário buscar o alinhamento entre o que a teoria sugere, o que as organizações públicas comunicam e o que os atores públicos compreendem e praticam. Corroborando com esta concepção, a OCDE (2020) destaca a necessidade contínua de compreensão da inovação no setor público, sobretudo, em abordar as lacunas estruturais que impedem o seu desenvolvimento.

Além disso, conforme De Vries, Bekkers e Tummers (2016), os estudos sobre inovação em serviços públicos tem desprezado o reporte dos seus resultados, mencionando, na maioria das vezes, somente possíveis melhorias em eficiência e eficácia. Os autores ressaltam que os estudos não evidenciam se os resultados esperados foram ou não obtidos, além de ter um foco nos efeitos positivos, desconsiderando os insucessos.

Outrossim, a compreensão sobre o tema se torna ainda mais relevante com a pandemia do Covid-19, que trouxe para o mundo um cenário desafiador, exigindo como premissa básica de sobrevivência, independente do contexto, a inovação. Nesse cenário, segundo a UNESCO (2020), a área da educação foi afetada em uma escala sem precedentes, impactando escolas, faculdades e universidades. Logo, em razão da necessidade de transformação imposta, a adequação ao novo cenário tornou-se obrigatória às instituições de ensino, em especial, as instituições públicas de ensino, dependentes de recursos financeiros públicos para implementar mudanças.

Com isso, na busca de maior compreensão do processo de inovação no setor público, a Ufes, instituição foco desta pesquisa, torna-se uma alternativa viável de estudo. Segundo o Portal Coronavírus Ufes<sup>1</sup>, a Universidade adotou várias medidas para o enfrentamento da pandemia, aplicando novos procedimentos e inovando na forma de ofertar os serviços. Destacam-se, por exemplo, o Ensino-Aprendizagem Remoto Temporário e Emergencial (EARTE) adotado para as atividades acadêmicas desenvolvidas durante a pandemia, o desenvolvimento de aplicativos e sites para a orientação da comunidade acadêmica, a criação do sistema de *drive-thru*

---

<sup>1</sup> Dados coletados através do Portal Oficial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Disponível em: <https://coronavirus.ufes.br/>. Acesso em: 30 abr. 2022.

para retirada de livros na biblioteca, a flexibilização de jornadas e o trabalho remoto para os servidores, a ampliação do uso de bases de livros digitais para atendimento da comunidade universitária, a criação do sistema de agendamento para retirada das refeições do Restaurante Universitário (RU), entre outros.

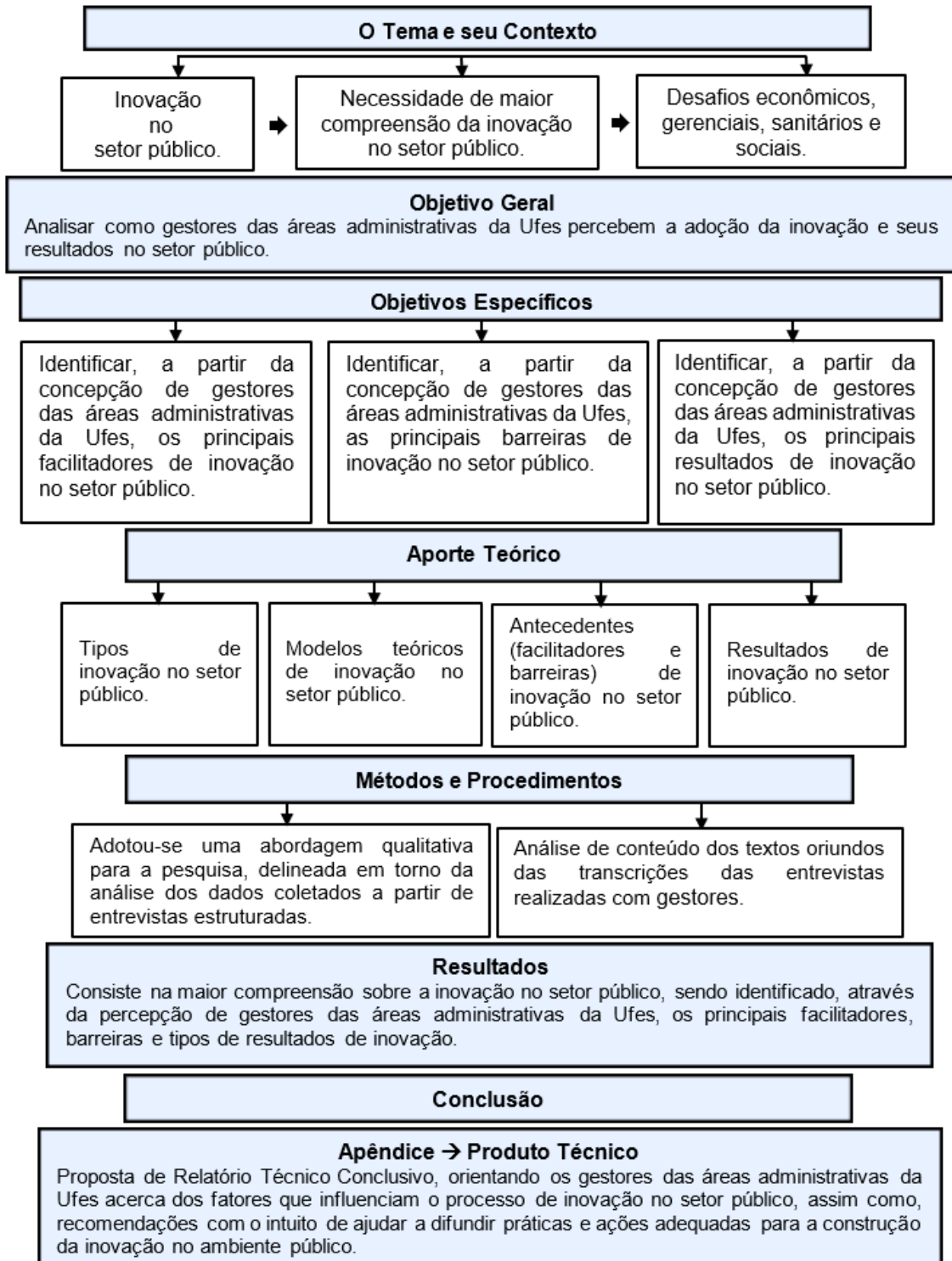
Ademais, no que tange a relevância prática dos resultados, uma vez que a inovação no setor público ainda não possui uma cultura consolidada, Tamura, Shigaki e Vital (2019), defendem que os gestores públicos precisam apresentar cada vez mais conhecimento do processo de inovação, não deixando que ocorra somente de forma separada e imprevista. Portanto, a partir da identificação dos principais fatores que influenciam o processo de inovação no setor público e os seus resultados, esta pesquisa poderá ajudar os gestores públicos na obtenção de um maior conhecimento sobre a temática, bem como ajudar no desenvolvimento de ações, práticas e caminhos para o aprimoramento da gestão da inovação e de um ambiente inovador.

Dessa forma, justifica-se a pesquisa por buscar colaborar com o preenchimento das lacunas existente nos estudos sobre o processo de inovação no setor público, visto que se pretende analisar os fatores que influenciam a adoção da inovação, bem como seus principais tipos de resultados na ótica dos gestores das áreas administrativas da Ufes.

## 1.7. ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA

A seguir, a Figura 1 apresenta a esquematização geral da pesquisa, finalizando com o produto técnico esperado.

**Figura 1** - Esquematização geral da pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

## 2. APORTE TEÓRICO

### 2.1. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A inovação é um assunto cada vez mais frequente no setor público. O tema é estratégico e está sendo usado para modular a transformação das organizações públicas (MULGAN; ALBURY, 2003; BEKKERS; EDELENBOS; STEIJN, 2011). Entretanto, para enfrentar os desafios econômicos e sociais, são necessários esforços mais sistemáticos (KOCH; HAUKNES, 2005; EGGERS; SINGH, 2009).

Conforme Windrum (2008), a Nova Administração Pública (NAP) direcionou o foco da inovação no setor público, relacionando-a ao cumprimento de metas, à busca por eficiência e à satisfação de clientes. De acordo com Soares (2009), o principal objetivo da inovação no setor público é otimizar os recursos disponíveis, criando maiores benefícios para sociedade, por meio de formas inovadoras de gestão e organização.

Segundo Isidro-Filho (2018), os motivos que justificam o setor público ser inovador são: a) a melhoria de serviços públicos e da capacidade de responder de forma adequada às demandas, permitindo que os cidadãos confirmem a confiança e a legitimidade do Estado; b) a regulação de mercado que ajuda na redução de custos de insumos, colabora para o desenvolvimento econômico, para a melhoria dos processos produtivos e para o aumento do valor dos bens e serviços; c) a possibilidade de resolução de problemas particulares, por meio de novas estruturas institucionais e de aperfeiçoamento dos métodos através de melhores práticas, que colaboram para a apreciação de projetos e padrões inovadores exitosos.

Na literatura, com base na perspectiva adotada, existe uma variedade de definições de inovação no setor público. O Quadro 1 apresenta algumas definições elaboradas pelos estudiosos do tema.

**Quadro 1** - Definições de inovação no setor público.

Definição	Autor(es)
A concepção e implementação de novos produtos, processos, serviços e métodos de entrega que originam melhorias significativas. Além de compreender resultados como eficiência, eficácia ou qualidade.	Albury (2005); Mulgan e Albury (2003)
Engloba um serviço melhorado ou novo; a melhoria em um processo; a criação de um novo processo administrativo; a criação de um novo sistema ou melhoria em um já existente; a mudança na forma de pensar dos atores que promovem mudanças, trazendo novos conceitos; e por fim uma mudança radical da racionalidade, da matriz mental.	Halvorsen et al. (2005)
Mudanças significativas em produto, processo, serviço, estratégia e governança. Compreende a adoção ou adequação de inovações já desenvolvidas, além da difusão de práticas bem-sucedidas.	Hartley (2005)
Uma nova maneira de ação social implementada ou desempenhada por uma instituição, no âmbito de suas funções e seus objetivos, provocando a descontinuidade dos antigos padrões.	Koch e Hauknes (2005)
Inserção de novos elementos no formato de novo conhecimento, uma nova organização, e/ou habilidades processuais, descontinuando o padrão estabelecido anteriormente.	Osborne e Brown (2005)
A fusão de novos elementos, uma alteração significativa da maneira de ser realizada alguma coisa ou um novo arranjo de componentes existentes.	Alberti e Bertucci (2006)
O desenvolvimento e a implantação de um novo processo, produto, serviço, política, tecnologia, estrutura ou sistema administrativo.	Damanpour e Schneider (2006), Walker (2007) e Damanpour, Walker e Avellaneda (2009).
Alterações em práticas antigas, através de nova associação dos recursos existentes ou a introdução de novos elementos da gestão pública, produzindo resultados relevantes para o setor público e consequentemente para os cidadãos.	Ferrarezi e Amorim (2007)

Definição	Autor(es)
Uma nova e exitosa combinação de determinados elementos que pode ser iminentemente oportuno em outras áreas ou contextos, visto que possa ser uma solução para alguma adversidade específica.	Farah (2008)
Um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível.	Tidd, Bessant e Pavitt (2008)
A implantação de uma modificação significativa na forma como a instituição funciona ou da maneira como oferta os serviços.	Hughes, Moore e Kataria (2010)
A concepção (desenvolvimento) ou adoção (aplicação) de novos conceitos, instrumentos ou padrões.	Walker, Damanpour e Devece (2010)
Uma condição necessária para a renovação e atualização do setor público, com a finalidade de contribuir com os contemporâneos desafios sociais.	Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011)
O conjunto de serviços, produtos, processos ou métodos melhorados, que são considerados novos pela instituição pública adotante.	Bloch (2011)
Compreende a criação e a adoção prática e ampla de ideias novas e criativas, através de um processo intencional e espontâneo, com o propósito de produzir modificações qualitativas numa determinada circunstância específica.	Sørensen e Torfing (2011)
A condição mínima para se definir uma inovação é que ela seja nova ou significativamente melhorada para a organização. Além disso, para que seja apontada como inovação, é necessário que o processo, prática ou ideia seja implementado.	Brandão (2012)
A implementação de novos produtos ou melhorados substancialmente, e que sejam concedidos aos possíveis usuários.	Gault (2012)
Implantação de mudança interna na organização e de ações que proporcionem a inovação a outros ambientes da sociedade.	European Commission (2013)
Uma ideia, prática ou objeto entendido como novo e que seja adotado por uma unidade ou por um cidadão.	Borins (2014) e Walker (2014)



Definição	Autor(es)
A implementação de novas abordagens que produzem para o setor público melhores resultados, mais eficiência e efetividade, além de maior satisfação para os usuários dos serviços públicos.	Daglio, Gerson e Kitchen (2014)
Criação ou implantação de novas ou parcialmente novas ideias práticas, devendo ser útil e gerando alguma benesse à sociedade.	Mulgan (2014)
Colocação em execução de uma nova ideia, não apenas criar ou desenvolver.	De Vries, Bekkers e Tummers (2016)
A descoberta de novas formas de afetar a vida dos cidadãos, além de desenvolver novas abordagens para ativá-los como parceiros na construção conjunta do futuro.	OCDE (2017)
A criação, difusão e a adoção prática e ampla de ideias novas e criativas, através de um processo intencional, com a finalidade de produzir valor público.	Sørensen (2017)
Um evento multidimensional que visa para a instituição adotante a criação e implementação de mudanças significativas, tendo em consideração a resolução de problemas sociais.	Isidro-Filho (2018)
Um novo ou melhorado produto ou processo (ou sua fusão) que se diferencia consideravelmente dos preestabelecidos, e que foi viabilizado para os usuários ou empregado pela instituição.	OCDE (2018)
Introdução de novos elementos, causando a descontinuidade de antigas práticas e gerando melhorias no ambiente público, ou em qualquer outra área de análise.	Sano (2020)

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Nesse contexto, Ansell e Torfing (2014) salientam que a identificação da necessidade de inovação no setor público ganhou ímpeto nos anos de 1980, com a narrativa da Nova Administração Pública. Doravante, Kattel et al. (2014) relatam que, de modo geral, podemos separar os esforços acadêmicos para definir e conceituar inovação no setor público em três períodos: 1) Período Schumpeteriano, que traz para inovações e setor público uma associação mais ampla de como transformações evolutivas acontecem nas sociedades, especialmente relacionada a

Schumpeter (1934); 2) Período da Teoria Organizacional, no qual inovações no setor público são vistas de forma análoga às inovações no setor privado, sobretudo relacionada com a teoria organizacional inicial; 3) Período da Teoria Autóctone, que apresenta uma tendência mais atual de separar as inovações do setor público e do setor privado.

Dessa forma, a partir das definições apresentadas no Quadro 1, nota-se, para cada contexto e perspectiva, a diversidade de definições para inovação no setor público. Assim como, observa-se que não existe uniformidade entre as definições. No entanto, é possível perceber nos construtos que o foco preponderante é baseado na mudança, na implementação ou no desenvolvimento de algo, para satisfazer uma demanda. Nesse sentido, Brandão (2012) afirma que o requisito mínimo para se definir uma inovação é que ela seja nova ou significativamente melhorada para a organização.

Isto posto, em função do foco de estudo, foi adotado o conceito de inovação no setor público, para esta dissertação, o definido pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018) como um novo ou melhorado produto ou processo (ou sua fusão) que se diferencia consideravelmente dos preestabelecidos, e que foi viabilizado para os usuários ou empregado pela instituição.

## 2.2. TIPOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Brandão (2012), a distinção entre os diversos tipos de inovação é um aspecto relevante para a conceituação de inovação no setor público, uma vez que as características da inovação e sua adoção podem ser atingidas de maneira distinta por fatores ambientais e organizacionais. Segundo a autora, na literatura sobre inovação no setor público, assim como no setor privado, existe uma extensa variedade de tipos de inovação sendo examinados.

Nesse sentido, o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a principal fonte internacional de diretriz na área, utilizado, pela Agência Pública de Inovação do Brasil, como fonte orientadora e de pesquisa sobre atividades inovadoras, conceituou as tipologias de inovação em quatro tipos:

- Inovação de produto: bem ou serviço novo ou melhorado significativamente no que se refere a suas especificidades ou finalidade;

- Inovação de processo: implantação de um modo de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;
- Inovação de marketing: implantação de um novo método de marketing com alterações significativas na geração do produto ou em sua embalagem, no posicionamento, na forma de promover ou em estabelecer o preço;
- Inovação organizacional: novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, no arranjo do ambiente de trabalho ou em suas relações externas.

Apesar da OCDE (2005) ter concebido estas tipologias para a inovação no setor privado, elas são relevantes para delinear a discussão no setor público. Bloch (2011), seguindo como referência o Manual de Oslo, procurou manter nas suas definições de tipologia de inovação uma comparabilidade com o Manual, entretanto voltado para o setor público. O autor conceituou da seguinte maneira as tipologias:

- Inovação de produto: implementação de um serviço ou de bens novos, ou melhorados significativamente em comparação com os serviços e bens em execução na organização;
- Inovação em processos: implementação de novo método de produção ou entrega de serviços e bens, ou método significativamente melhorado em relação aos existentes na organização;
- Inovação organizacional: é a implementação de uma nova forma de organizar ou gerenciar o serviço, diferente significativamente dos métodos utilizados na organização;
- Inovação em comunicação: é a implementação de uma nova forma de promover a organização ou de seus produtos (bens e serviços), ou ainda de novas práticas para induzir o modo de se comportar das pessoas e de outras organizações.

Assim como Bloch (2011), alguns outros autores (KALVET; LEMBER, 2010; HUGHES; MOORE; KATARIA, 2011; KALVET, 2012; ISIDRO-FILHO, 2018) se basearam no Manual de Oslo (OCDE, 2005) para definição de inovação no setor público.

Windrum (2008) apresenta seis tipos de inovação no setor público:

- Inovação em serviço: é a melhoria da qualidade de um produto de serviço existente ou é a implementação de um novo produto de serviço;
- Inovação na entrega do serviço: compreende novas ou diferentes formas de entrega ou de interação com clientes;
- Inovação administrativa e organizacional: compreende a mudança de estruturas e rotinas organizacionais das equipes envolvidas em atividades ligadas direta ou indiretamente ao atendimento do cliente;
- Inovação conceitual: compreende o desenvolvimento de novas visões de mundo, introduzindo novos objetivos que desafiam as suposições que embasam as formas de organização existentes.
- Inovação de política: compreende a transformação das intenções e dos pensamentos a partir da mudança dos princípios relacionados ao sistema político;
- Inovação sistêmica: compreende novas formas ou melhores maneiras de interagir externamente com outras partes interessadas.

Para De Vries, Bekkers e Tummers (2016), os tipos de inovação no setor público podem ser divididos em:

- Inovação de processo: melhoria da qualidade e da eficiência dos processos internos e externos;
- Inovação de processo administrativo: desenvolvimento de novas formas organizacionais, a partir da implementação de novas técnicas, métodos de gestão e de trabalho;
- Inovação de processo tecnológico: desenvolvimento ou utilização de novas tecnologias introduzidas em uma organização para ajudar os usuários com o fornecimento de serviços;
- Inovação em produto ou serviço: desenvolvimento de novos serviços públicos ou produtos;
- Inovação de governança: desenvolvimento de novas maneiras e processos dirigidos a problemas sociais específicos;
- Inovação conceitual: introdução de novos conceitos, paradigmas ou modelos contemporâneos de referência que ajudam na reorganização e nas possíveis soluções de natureza de problemas específicos.

O Quadro 2 apresenta uma relação das principais tipologias de inovação identificadas para o setor público.

**Quadro 2** - Principais tipologias de inovação para o setor público.

Definição	Autor(es)
Inovação em processo	Damanpour, Gopalakrishnan (2001); De Vries, Bekkers e Tummers (2016); Bloch (2011); Hughes, Moore, Kataria (2011); Halvorsen et al. (2005); Hartley (2005); Walker (2007); OCDE (2005); Meeus, Edquist (2006); Walker, Avellaneda e Berry (2011); Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011).
Inovação em produto ou serviços	Hartley (2005); De Vries, Bekkers e Tummers (2016); Bloch (2011); Walker (2006); OCDE (2005); Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011); Hughes, Moore, Kataria (2011); Walker (2007); Windrum (2008); Damanpour, Walker, Avellaneda (2009); Halvorsen et al. (2005); Meeus e Edquist (2006); Walker, Avellaneda e Berry (2011).
Inovação em processo tecnológico	Damanpour, Gopalakrishnan (2001); De Vries, Bekkers e Tummers (2016); Walker (2006); Meeus e Edquist (2006).
Inovação em processo administrativo	Halvorsen et al. (2005); Meeus, Edquist (2006); De Vries, Bekkers e Tummers (2016).
Inovação em processo organizacional	Walker (2006); Walker (2007); Damanpour, Walker, Avellaneda (2009).
Inovação em posição	Hartley (2005)
Inovação retórica	Hartley (2005)
Inovação de sistemas	Halvorsen et al. (2005)
Inovação em estratégia	Hartley (2005); Klering, Andrade (2006).
Inovações de marketing	OCDE (2005)
Inovação em governança	Hartley (2005); De Vries, Bekkers e Tummers (2016); Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011).

<b>Definição</b>	<b>Autor(es)</b>
Inovação conceitual	Halvorsen et al. (2005); De Vries, Bekkers e Tummers (2016); Windrum (2008); Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011).
Inovação auxiliar	Walker (2006); Walker (2007)
Inovação estrutural	Klering, Andrade (2006)
Inovação tecnológica	Klering, Andrade (2006); Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011).
Inovação humana	Klering, Andrade (2006)
Inovação cultural	Klering, Andrade (2006)
Inovação de controle	Klering, Andrade (2006)
Inovação na entrega de serviços	Windrum (2008)
Inovação administrativa ou organizacional	Windrum (2008); Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011); OCDE (2005); Bloch (2011).
Inovação política	Windrum (2008); Klering, Andrade (2006).
Inovação sistêmica	Windrum (2008)
Inovação em comunicação	Bloch (2011)
Inovação institucional	Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011)

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme demonstrado no Quadro 2, percebe-se que, como maneira de caracterizar e diferenciar as inovações realizadas no setor público, existem diversas tipologias de inovação adotadas na literatura. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), em razão da diversidade de atividades realizadas pela organização, as inovações podem caracterizar mais de um tipo, podendo ser complicado diferenciar e definir um único tipo de inovação.

Outrossim, é possível observar que as tipologias apresentadas na literatura se diferem por pequenos pontos, fornecendo, em alguns casos, características novas. Windrum (2008), por exemplo, comenta que uma inovação sistêmica leva a

uma inovação conceitual, logo, aparenta ser o mesmo tipo de inovação, porém depende do momento do processo inovativo. Além disso, assim como identificado no estudo de Brandão e Bruno-Faria (2013) e observado no Quadro 2, inovação em serviços e inovação em processos se encontram como os principais estudados no setor público.

Osborne e Brown (2011) salientam, ainda, que diferentes tipos de inovação podem ser suportados por vários contextos e abordagens. Portanto, identificar o tipo de inovação desejado é essencial para a definição e elaboração de políticas e estratégias de gestão mais adequadas. Nesse sentido, a busca pela compreensão da natureza de inovação no setor público, tem empreendido esforços, principalmente em medidas que permitam o desenvolvimento de modelos, variáveis e *frameworks* para análise do processo de inovação (BLOCH; BUGGE, 2013; ARUNDEL; BLOCH; FERGUSON, 2016).

### 2.3. MODELOS TEÓRICOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Nesse contexto, destacam-se alguns modelos teóricos de inovação, A *National Endowment for Science, Technology and the Arts* (NESTA) do Reino Unido, propõe um modelo de mensuração da inovação no setor público composto por quatro áreas de avaliação da inovação: 1) capacidades para inovação, que descreve as principais atividades organizacionais que impactam na sustentabilidade do processo de inovação; 2) atividades de inovação, que descreve o processo de escolha das ideias que derivam na organização e efetividade da atividade ligada a inovação; 3) impacto no desempenho, que retrata a consequência da atividade de inovação no desempenho dos resultados e indicadores organizacionais; 4) condições setoriais para a inovação, que descreve como o sistema, onde opera a organização, facilita ou prejudica a inovação (HUGHES; MOORE; KATARIA, 2011).

**Figura 2** - Modelo elaborado pelo NESTA.



Fonte: adaptado de Hughes, Moore e Kataria (2011, p. 47).

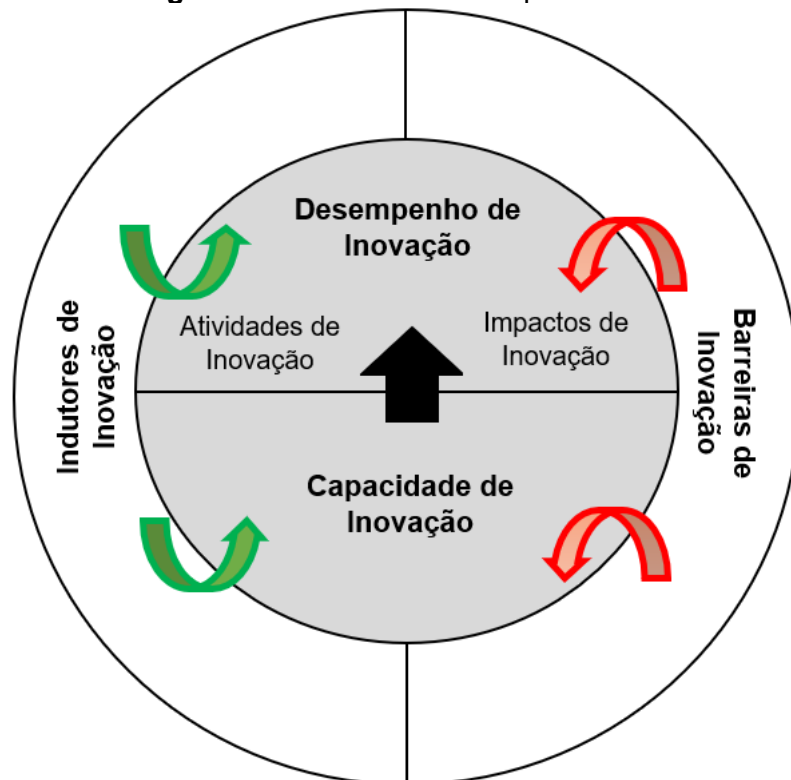
Conforme modelo apresentado na Figura 2, a “atividade de inovação”, a “capacidade de inovação” e o “impacto sobre o desempenho” estão sob controle interno da organização. Assim como as “condições setoriais para a inovação” estão fora do controle da organização, porém dentro da estrutura de inovação no setor público, controlada pelos formuladores de políticas ou outros órgãos setoriais com força estratégica (HUGHES; MOORE; KATARIA, 2011).

Outro modelo proposto para fornecer dados e mensurar o desempenho e a capacidade de inovação do setor público é o da *Australian Public Sector Innovation Indicators Project* (APSII) da Austrália. Conforme a APSII (2011), o modelo é composto por quatro fatores principais: 1) desempenho de inovação, composto pelas atividades de inovação e os impactos ou efeitos de inovação; 2) capacidades de inovação; 3) indutores de inovação; 4) barreiras de inovação.

A Figura 3 mostra o modelo da APSII que insere indutores e barreiras como variáveis na análise do processo de inovação. A relação entre as variáveis é indicada através das setas. É possível observar no modelo que os indutores da inovação favorecem positivamente a capacidade de inovação e, conseqüentemente, o desempenho da inovação. Já as barreiras de inovação, de maneira oposta, influenciam negativamente as mesmas variáveis.



**Figura 3** - Modelo elaborado pelo APSII.



Fonte: adaptado de APSII (2011, p. 24).

Outro modelo de referência proposto é o do projeto *Measuring innovation in the public sector in the Nordic countries: toward a common statistical approach* (MEPIN). Trata-se, Segundo Bloch (2011), de um modelo de medição e comparação de inovação no setor público entre os países, que busca compreender as métricas criadas para o fomento da inovação no setor público. Segundo o autor, o modelo do MEPIN é definido pelos elementos apresentados no Quadro 3, a seguir.

**Quadro 3** - Modelo elaborado pelo MEPIN.

Elementos-chave	Definição	Variáveis
Atividades de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades e tecnologias a serem empregadas no processo de inovação;</li> <li>▪ Geração e desenvolvimento de ideias e implementação de inovações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades internas e externas de pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>▪ Pesquisa de mercado;</li> <li>▪ Estudo de viabilidade;</li> <li>▪ Treinamento e desenvolvimento de pessoas;</li> <li>▪ Consultoria para inovação;</li> <li>▪ Aquisição de equipamentos, maquinários e software para inovação.</li> </ul>

Elementos-chave	Definição	Variáveis
Parcerias de Inovação ( <i>Linkages</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interação e cooperação com diferentes atores visando o acesso a recursos para a inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperação com empresas e organizações públicas;</li> <li>▪ Canais de informação e conhecimento;</li> <li>▪ Compras para inovação;</li> <li>▪ Indutores da inovação.</li> </ul>
Objetivos e Impactos da inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os objetivos direcionam o processo de inovação</li> <li>▪ Os impactos são os produtos deste processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solução de problemas sociais;</li> <li>▪ Cumprimento de novos regulamentos, políticas ou outras exigências normativas;</li> <li>▪ Melhoria da qualidade dos serviços ou produtos;</li> <li>▪ Aumento da eficiência;</li> <li>▪ Melhoria da satisfação do usuário;</li> <li>▪ Melhoria dos serviços online;</li> <li>▪ Melhoria das condições de trabalho dos servidores públicos.</li> </ul>
Cultura de Inovação e barreiras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condições internas e externas das organizações para a promoção da inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia organizacional de inovação</li> <li>▪ Gestão da Inovação;</li> <li>▪ Estrutura do processo de inovação;</li> <li>▪ Competências para inovação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado por Isidro-Filho (2018, p. 61).

De acordo com Bloch (2011), o modelo foi experimentado nos setores públicos da Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia. A estrutura conceitual do modelo inclui medidas de inovações, elementos para o processo de inovação e uma série de indicadores que buscam medir como as organizações do setor público inovam. Foram pesquisados tópicos relacionados, por exemplo, a atividades e despesas de inovação, a canais de informação para atividades de inovação, a cooperação em inovação, a forças motrizes para a inovação, a estratégia, a gestão e competências da inovação, a barreiras da inovação.

Por fim, Isidro-Filho (2018) apresenta o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), aplicado ao contexto brasileiro, destinado ao Poder Executivo Federal, contendo componentes transversais aos modelos de inovação. A Figura 4 apresenta o modelo proposto GESPUBLIN de inovação no setor público.

**Figura 4 - Modelo GESPUBLIN.**



Fonte: adaptado de Isidro-Filho (2018, p. 90).

Conforme Isidro-Filho (2018), o modelo GESPUBLIN (Figura 4) é composto por quatro dimensões: 1) Ambiente de inovação: compreende às variáveis individuais, organizacionais e contextuais que ajudam ou dificultam os esforços para processo de inovação; 2) Capacidade de inovação: compreende competências de mobilizar os recursos necessários, verificando-se a habilidade das pessoas e das organizações em melhorar as condições e diminuir, em virtude de variáveis diversas, os efeitos negativos sobre os esforços de inovação; 3) Atividades de inovação: compreende o ciclo de inovação no qual as ideias são criadas, escolhidas, implantadas e difundidas; 4) Resultados da inovação: compreende os efeitos diretos e indiretos da inovação.

Segundo o autor, as dimensões do modelo GESPUBLIN dizem respeito às áreas específicas da gestão, delimitando e direcionando a inovação no contexto do setor público.

Dessa forma, assim como os modelos apresentados, existem outros projetos de estudos de destaque para inovação no setor público. Por exemplo, o *Korean*

*Government Innovation Index* da Coreia do Sul, o *European Public Sector Innovation Scoreboard* (EPSIS) do continente europeu, entre outros. Ademais, nota-se que os estudos supracitados fornecem, em síntese, um suporte essencial para percepção, compreensão e mensuração das variáveis ligadas ao processo de inovação no setor público, desde a criação até os resultados.

Segundo Carneiro (2021), observa-se nas pesquisas sobre inovação no setor público dos 20 anos anteriores, que a direção dos estudos é atinente à natureza dos serviços públicos e as suas diretrizes de gestão que fundamentam as inovações nesse setor. Para De Vries, Bekkers e Tummers (2016), os países desenvolvidos apresentam um elevado crescimento de inovação no setor público, levando-os à construção dos mencionados modelos que integram os processos, as definições e as ferramentas dirigidas à inovação contínua.

Assim sendo, é importante destacar que a inovação no setor público envolve não apenas a implementação de tecnologias avançadas, mas também a mudança de processos e modelos de atuação, visando o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade. A seguir, são discutidos de forma pormenorizada os principais fatores antecedentes que facilitam e dificultam a inovação no setor público.

#### 2.4. ANTECEDENTES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

De acordo com De Vries, Bekkers e Tummers (2016), a implementação de inovações recebe a influência de diversos fatores que necessitam ser mais bem compreendidos. Nesse sentido, OCDE (2005) salienta que o conhecimento dos fatores que influenciam a geração da inovação, sejam eles positivos ou negativos, contribuem na identificação dos antecedentes (facilitadores e barreiras) do processo de inovação, ajudam na formulação de políticas, bem como auxiliam na obtenção do entendimento das atividades de inovação da organização.

Para Bloch (2011), antecedentes são fatores-chaves para conduzir as organizações a inovarem. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) consideram os antecedentes como ferramentas que podem ser mobilizadas para influenciar o alcance e a gestão da inovação pela organização. No entanto, Panizzon, Milan e De Toni (2013) des-

tacam que as variáveis antecedentes podem gerar um efeito favorável ou desfavorável para o processo de inovação, existindo um elevado debate em construção, propondo compreender em vários aspectos a interação e a conexão do fenômeno.

Dessa forma, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) classificam os antecedentes da inovação em: 1) Ambientais: relacionados ao contexto específico em que a organização opera, provenientes de fatores externos à organização; 2) Organizacionais: relacionados aos aspectos estruturais e culturais da organização, provenientes de fatores internos à organização; 3) Características da inovação: relacionadas às características intrínsecas da inovação; 4) Individuais: relacionados às características do indivíduo que inova. O Quadro 4 apresenta as categorias e detalha os antecedentes.

**Quadro 4** – Antecedentes de inovação no setor público.

<b>Categorias</b>	<b>Definição</b>
Antecedentes ambientais	1. Pressões ambientais (mídias, demandas políticas e públicas).
	2. Relações interorganizacionais e participação em networks;
	3. Aspectos regulatórios.
	4. Agências/organizações/estados compatíveis adotando a mesma inovação.
	5. Competição com outras organizações.
Antecedentes organizacionais	1. Recursos disponíveis (tempo, dinheiro e sistemas e tecnologia da informação).
	2. Estilo de liderança.
	3. Grau de aversão ao risco.
	4. Incentivos e recompensas.
	5. Conflitos.
	6. Estrutura organizacional.
Características da inovação	1. Facilidade de uso.
	2. Vantagem relativa.
	3. Compatibilidade.
	4. Testabilidade.
	5. Outros (ex.: custo, confiança, mutabilidade).
Antecedentes individuais	1. Autonomia do empregado (capacitação).
	2. Posição organizacional (cargo, mobilidade).
	3. Conhecimentos e habilidades do cargo (profissionalismo).
	4. Criatividade (assumir risco, resolver problemas).
	5. Aspectos demográficos (idade e sexo).
	6. Comprometimento/satisfação com o trabalho.
	7. Compartilhamento de perspectiva e normas.
	8. Aceitação da inovação.

Fonte: adaptado de De Vries, Bekkers, Tummers (2016).

Hansen (2010) classificou os antecedentes da inovação no setor público em:

1) Ambientais: urbanização, riqueza da comunidade, aumento populacional, grau

de instrução da população, taxa de desemprego e clima político; 2) Organizacionais: tamanho da organização; 3) Gerenciais e Pessoais: idade, tempo no cargo no setor público, relação com superiores e pares. Segundo estudos realizados pelo autor, os antecedentes da inovação variam conforme o tipo de inovação adotado. Da mesma forma, Damanpour e Schneider (2009), na busca de maior compreensão da adoção da inovação, classificaram os antecedentes em: 1) Ambientais: aumento populacional, desenvolvimento urbano, pobreza; 2) Organizacionais: reserva financeira, dimensão, sindicalização; 3) Gerenciais e Demográficos: gênero; nível de instrução, idade, período na função, comportamento pró-inovação e instrução política dos gestores.

Walker (2014), propôs para as organizações públicas a separação dos antecedentes à inovação em: 1) Externos: demandas por serviço, ambiente adequado (na visão de um ambiente competente à produção conjunta), concentração da população ou desenvolvimento urbano; 2) Internos: competência administrativa, capacidade de aprendizagem, tamanho da instituição, folga de recursos. Segundo o autor, ainda existe falta de consenso na literatura quanto aos construtos atinentes aos antecedentes. Desse modo, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) reforçam a necessidade de um maior conhecimento dos fatores que impulsionam (facilitadores) ou que dificultam (barreiras) à implantação da inovação, para compreender e fomentar a prática.

Conforme Isidro-Filho (2018), os indutores ou facilitadores da inovação referem-se aos fatores individuais, organizacionais e contextuais que incentivam o comprometimento de organizações e pessoas a empregar afinco na procura de respostas de problemas e da melhoria contínua. Bem como, ao contrário dos facilitadores, o autor afirma que as barreiras à inovação podem ser caracterizadas como elementos organizacionais, individuais e contextuais que influenciam negativamente o empenho de inovação, limitando a evolução e o sucesso de experiências inovadoras.

Os Quadros 5 sistematiza os principais facilitadores da inovação no setor público identificados na literatura.

**Quadro 5** - Principais facilitadores da inovação no setor público.

Autor (es)	Facilitadores
Damanpour (1991)	Folga de recursos; Orientação ao risco.
Borins (2001)	Iniciativas procedentes do sistema político; Novas lideranças; Ambiente de crise; Problemas internos; Coordenação de políticas; Restrições nos recursos; Novas tecnologias.
Halvorsen et al. (2005)	Políticas e metas políticas (periodicidade de eleições com intervalos fixos); Opinião popular (assuntos expressivos destacados pela mídia); Acordos internacionais, legislação nova e normas; Desenvolvimentos tecnológicos e científicos; Desenvolvimentos sociais (crescimento populacional, deslocamento migratórios e crises econômicas); Frustração de servidores e cidadãos com serviços de baixa qualidade oferecidos; Frustração com o status quo; Incentivo ao aprendizado e à inovação; Incentivos pessoais aos colaboradores; Compras públicas.
Koch e Hauknes (2005)	Orientados ao problema (fatores populacionais, senilidade, obesidade infantil); Melhoria não orientada a problemas (realizar atividades com mais eficiência e agilidade); Diretriz política (exigência de performance); Ampliação de uma cultura de revisão; Mecanismos de assistência à inovação (Aplicação adequada de recursos financeiros, mecanismos de feedback, atividades em rede, monitoramento de boas práticas); Capacidade para a inovação (elevada experiência profissional e criatividade para resolução de problemas); Competitividade; Fatores tecnológicos.
Mulgan (2007)	Cultura de inovação estabelecida pela liderança; Estímulos políticos, orçamentários e tecnológicos; Necessidades dos cidadãos; Capacidade de criação e de redefinição; Incentivo a modelos pilotos; Capacidade de motivação em elevada proporção; Disseminação da inovação; Gestão de riscos.
Vigoda-Gadot, et al. (2008)	Capacidade de resposta; Liderança e Visão inovativa; Profissionalismo; Política organizacional; Ética e moralidade.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	Visão compartilhada; Liderança e desejo de inovar; Estrutura adequada; Indivíduos-chave; Trabalho de equipe eficaz; Desenvolvimento individual contínuo e amplo; Comunicação extensiva; Inovação de alto envolvimento; Foco externo; Ambiente criativo; Organizações que aprendem.



Autor (es)	Facilitadores
Damanpour e Schneider (2009)	Liderança; Custo; Impacto da inovação.
Gallup (2010)	Inserção de nova legislação e normas; Novos caminhos políticos definidos por gestores de alta hierarquia e dirigentes políticos; Desenvolvimento de governo eletrônico; Redução ou aumento obrigatório no orçamento; Incentivos ao pessoal.
Luke, Verreyne e Kearins (2010)	Cultura organizacional com foco na confiança e nas pessoas; Imagem (reputação e reconhecimento); Transferência e introdução de habilidades (agregação e redefinição de conhecimento).
Sørensen e Torfing (2011)	Tamanho do setor público; Capacidade de absorver os custos do fracasso.
Bloch (2011)	Gestão; Novas leis ou regulamentos; Pessoal empenhado; Novos procedimentos ou serviços; Mudanças organizacionais; Desregulamentação; Novas prioridades políticas; Perfil e habilidades com trabalhos inovativos; Regras orçamentárias; Feedback; Influência de associações.
Hughes, Moore e Kataria (2011)	Regulamentação; Liderança sênior; Informações de melhores práticas; Orientação governamental; Informação de desempenho; Infraestrutura; Disponibilidade de financiamento; Conectividade; Suporte e habilidades; Incentivos e recompensas.
Brandão (2012)	Estímulo da equipe; Engajamento com o serviço público; Requisitos legais; Suporte político; Troca de experiência e de conhecimentos; Equipe heterogênea; Disponibilidade de recursos financeiros e orçamentários; Plano estratégico para gestão de crises e de informações.
Bloch e Bugge (2013)	Gestão interna; Instituições públicas; Equipe interna; Empresas usuárias e fornecedoras; Cidadãos; Intenção política robusta.
European Commission (2013)	Cultura organizacional; Recurso humano; Liderança; Capacidades organizacionais e de inovação; Estratégia; Boa governança; Incentivos e recompensas.
Walker (2014)	Capacidade administrativa; Aprendizagem organizacional.

Autor (es)	Facilitadores
Agolla e Van Lill (2016)	Práticas de liderança; Fatores tecnológicos; Práticas de gestão de topo.
Menelau, Vi-eira e Fernan-des (2016)	Liderança; Disponibilização de verbas; Demandas dos cidadãos; Reconheci-mento das necessidades; Gatilhos orçamentários e políticos.
Castro et al. (2017)	Comunicação institucional; Dados e processos estruturados; Desenvolvimento de pessoas e competências; Disponibilidade de recursos; Trabalho em grupo; Legitimação e comprometimento do corpo técnico-administrativo.
Cavalcante e Camões (2017)	Cultura organizacional; Liderança e atitude gerencial; Gestão de recursos huma-nos; Comunicação interna e externa; Adequação do quadro legislativo; Expecta-tivas e carências públicas; Rapidez no desenvolvimento de tecnologias; Apoio político.
Teixeira e Rêgo (2017)	Demanda da sociedade.
Isidro-Filho (2018)	Comunicação institucional; Processos de trabalho; Integração de base de dados e os sistemas de informação; Capacitação e planos de treinamentos; Recursos (tecnológicos, orçamentários, prazos, humanos, comunicação); Aprovação e en-gajamento amplo das pessoas com a mudança.
Lewis, Ricard e Klijn (2018)	<i>Networking</i> (estruturas sociais informais, redes baseadas em comunicações in-terpessoais, que geram capital social e relações de confiança); Liderança.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O Quadro 6 mostra as principais barreiras à inovação no setor público, iden-tificadas na revisão de literatura.

**Quadro 6** - Principais barreiras para inovação no setor público.

Autor (es)	Barreiras
Damanpour (1991)	Aversão ao risco.
Borins (2001)	Cultura de administração pública avessa ao risco.

Autor (es)	Barreiras
Hadjimanolis (2003)	Dificuldade das organizações de usufruir dos resultados da inovação; Visão de curto prazo; Restrição de financiamento; Rigidez de legislação que dificulta a atuação; Padrões tecnológicos específicos; Tecnologias ultrapassadas; Dificuldade de cooperação; Comunicação e sistemas de incentivos inapropriados; Poder centralizado; Escassez de incentivo; Insuficiência de conhecimento; Divergência de interesses.
Halvorsen et al. (2005)	Estrutura da organização; Políticos e formuladores de políticas (objetivos conflitantes); Competição por financiamento; Falta de recursos; Sistema burocrático; Valores, interesses e habilidades diferentes; Intervenções políticas.
Koch e Hauknes (2005)	Tamanho e complexidade do setor; Patrimônio e legado; Resistência profissional; Aversão ao risco; Perfil público/ político e responsabilidade; Necessidade de consulta e resultados pouco claros; Ritmo e escala da mudança; Ausência de capacidade de aprendizagem organizacional; Resistência do público à mudança; Ausência de recursos; Ausência de uma tecnologia.
OCDE (2005)	Orçamento insuficiente; Falta de especialização da equipe; Fatores legais e regulamentares; Ausência de infraestrutura; Falta de conhecimentos sobre as tecnologias.
Mulgan (2007)	Aversão ao risco; Excesso de normas; Resultados incertos; Pequena integração e interatividade entre os departamentos; Estruturas inadequadas; Dificuldade na disseminação de conhecimentos; Estruturas inadequadas de recursos e para o financiamento de inovações.
Gallup (2010)	Escassez de recursos financeiros ou de pessoal; Rigidez de regulamentações; Gestores distantes do processo; Inexistência de incentivos; Oposição das equipes; Insegurança na aceitação dos usuários; Ambiente de aversão ao risco.
Bommert (2010)	Hierarquia; Estruturas em silos e métodos fechados e <i>top-down</i> ; Burocracia; Restrições culturais; Limitação no financiamento, na gestão, na criação e difusão de ideias, em decorrência de um ambiente de aversão ao risco.
Bason (2010)	Equipe não interessada na aprendizagem e melhoria do desempenho; Escassez de estímulo para inovação; Regulamentação; Restrição de investimentos de longo prazo em razão da prestação de contas anual. Falta de infraestrutura e novas tecnologias que podem criar soluções ou otimizar os processos internos.

Autor (es)	Barreiras
Bloch (2011)	Aversão ao risco; Escassez de recursos orçamentários para a criação de novos produtos e serviços; Falta de organização e comunicação entre unidades; Escassez de estímulos para inovar; Risco de fracasso na inovação; Medo de que a inovação leve a redução no orçamento da organização; Fatores políticos; Fatores organizacionais e culturais.
Hughes, Moore e Kataria (2011)	Regulamentação; Reestruturação; Foco no resultado a curto prazo.
Sørensen e Torfing (2011)	Dificuldade no desenvolvimento de uma capacidade duradoura de inovar; Difusão de indicadores de desempenho.
Brandão (2012)	Pequena aptidão para a gestão entre governos e setores; Restrições legais e orçamentárias; Dificuldades na coordenação dos atores; Inflexibilidade de regulamentação e normas; Carência de recursos; Destinação de tempo inapropriado para a inovação; Ausência de estímulos; Aversão ao risco; Resistência de usuários.
Bloch e Bugge (2013)	Falta de financiamento; Tempo inadequado; Falta de incentivo interno.
Munro (2015)	Horizontes limitados de tempo dos políticos (são gestores que possuem prazo na função); Cautela quanto a assumir riscos; Desafio de obter consenso em uma organização política complexa e compartimentada.
Agolla e Van Lill (2016)	Práticas de gestão ruins; Folga de recursos; Fatores sociais; Dependência extrema de determinados recursos; Liderança de topo.
Menelau, Vieira e Fernandes (2016)	Dimensionamento da ação; Atendimento aos prazos; Gestão estratégica inadequada; Inação cultural; Políticas e procedimentos bastante técnicos; Estrutura deficiente; Relacionamento com os usuários da instituição inapropriado; Complexidade, rigidez e burocracia nos processos administrativos; Aversão ao risco; Falta de integração entre as instituições.
Castro et al. (2017)	Ambiente de Resistências; Limitações de recursos humanos; Conflitos de interesses.
Brandão e Bruno-Faria (2017)	Dificuldade de articulação entre os setores; Recursos financeiros e orçamentários escassos; Limitações legais; Gestão organizacional verticalizada; Alternância de

Autor (es)	Barreiras
	gestores; Dificuldade de inovação e relutância ao risco; Pequena habilidade técnica; Diversidade cultural, social e econômica; Falta de incentivos à inovação.
Teixeira e Rêgo (2017)	Limitações de recursos; Tradicionalismo do judiciário; Resistência dos servidores; Burocracia.
Isidro-Filho (2018)	Resistências das pessoas; Escassez de recursos (tecnológicos, orçamentários, prazos, humanos, comunicação); Existência de burocracias; Desintegração de base de dados e sistemas de informação; Desagregação de processos de trabalho; Interesses conflitantes.
Lewis, Ricard e Klijn (2018)	Horizonte de curto prazo das políticas públicas; Cultura avessa ao risco; Desafios de se chegar a um acordo em uma organização política.
Souza-Neto, Dias e Sano (2019)	Escassez de recursos (financeiros e de pessoal); Inadequação da estrutura organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Em síntese, como apresentado nos Quadros 5 e 6, observa-se que em razão da complexidade e diversidade do assunto, não existe um padrão de variáveis indutoras ou dificultadoras para a inovação no setor público. Haja vista, por exemplo, Hughes, Moore e Kataria (2011) defendem que a regulação pode ser uma facilitadora ou uma barreira à inovação, dependendo do setor e contexto de análise. Para Weber (2020), os fatores se diversificam de acordo com os contextos organizacionais e ambientais.

Nesse contexto, para Agolla e Van Lill (2016) não basta identificar os facilitadores da inovação, mas também é necessário identificar e tratar os fatores que funcionam como barreiras do processo de inovação. Portanto, conforme apresentado no Quadro 5, corroborado por Isidro-Filho (2017), os principais facilitadores à inovação no setor público são: liderança, cooperação de equipes, existência de recursos (monetários e tecnológicos), motivação e comprometimento, gestão do conhecimento (treinamento, capacitação), comunicação organizacional, padronização e controle de dados e processos. Assim como, corroborado por Brandão (2012), as principais barreiras apresentadas nos estudos são: limitações de recursos (pessoal,

financeiro e tecnológico), falta de cooperação entre setores, aversão ao risco, disponibilidade de tempo para a inovação, resistência à inovação, falta de incentivos, divergência de interesse, falta de infraestrutura, rigidez de regulamentações e de estruturas hierárquicas, centralização.

Isto posto, optou-se, para esta dissertação, o conceito de Antecedentes de inovação no setor público definido e classificado por De Vries, Bekkers e Tummers (2016). Assim como, para os Facilitadores e Barreiras de inovação no setor público, adotou-se os conceitos apresentados por Isidro-Filho (2018).

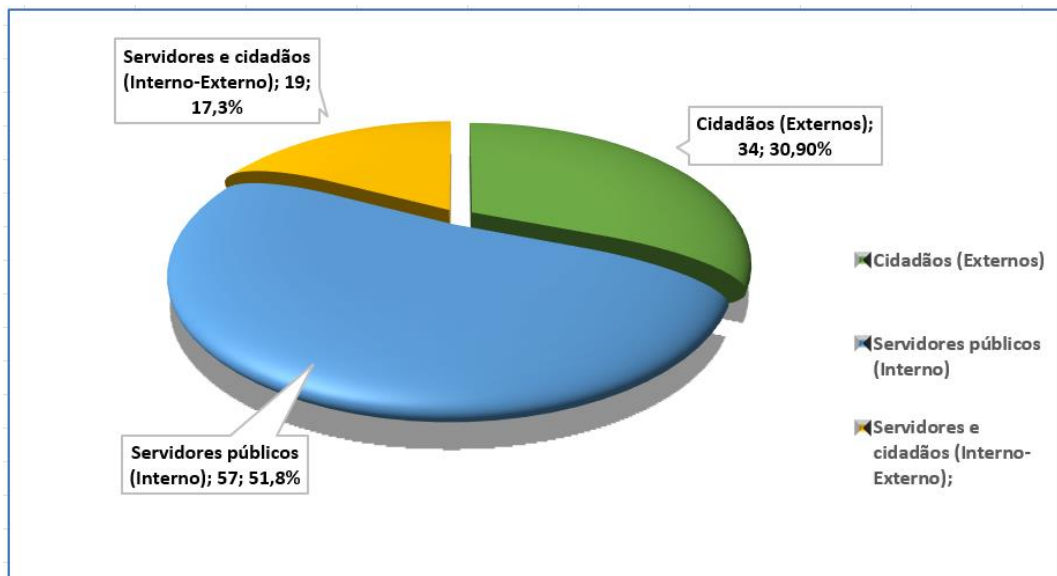
## 2.5. RESULTADOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Kuipers et al. (2014) e De Vries, Bekkers e Tummers (2016), os resultados da inovação no setor público são definidos como aqueles provenientes da efetivação de uma inovação e que podem ser positivos, negativos, intencionais ou não-intencionais. Para Isidro-Filho (2018), os resultados da inovação se referem aos impactos imediatos e mediatos da inovação, constituídos por aspectos organizacionais (performance, clima e imagem organizacional) e aos serviços públicos (qualidade de vida da sociedade, competência da entrega, satisfação). Segundo autor, para o setor público e para a sociedade, os resultados da inovação dispõem de uma trajetória de integração de princípios que se origina na concepção de elementos materiais e imateriais, visando alcançar efeitos relevantes de médio e longo prazo.

Nesse sentido, os estudos de Bloch (2011) e De Vries, Bekkers e Tummers (2016), mostram que os resultados da inovação no setor público estão diretamente relacionados com a constatação de melhoria dos serviços públicos pelos cidadãos. Dessa forma, Hartley (2005) destaca que embora os resultados da inovação sejam negativos e indesejáveis, a apuração desses problemas ajudam na compreensão do processo de inovação e suas características, resultando em um maior conhecimento organizacional.

A seguir, conforme estudo realizado por Miranda (2019), a partir da análise das experiências premiadas brasileiras, entre 2008 e 2018, do Concurso de Inovação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Figura 5 apresenta os principais públicos impactados com a inovação no setor público.

**Figura 5** – Principais públicos impactados pelas inovações no setor público.



Fonte: adaptado de Miranda (2019) - baseado em dados da ENAP (2019).

Segundo o autor, consoante com a Figura 5, após a análise das experiências premiadas, verificou-se que a maioria das inovações tiveram impactos internos, gerando alterações diretas às atividades da organização em que foi desenvolvida ou implementada. Assim, o autor salienta que essas descobertas se fundam com a finalidade basilar da administração pública, que é a prestação de serviços à sociedade.

Dessa maneira, Isidro-Filho (2018) reforça que para estabelecer a sustentabilidade da inovação no setor público, é necessário avaliar e monitorar os resultados da inovação e seus impactos. Corroborando, Bloch (2011) ressalta a importância dos efeitos e das medidas de impacto da inovação. Entretanto, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) observaram que quase metade dos estudos analisados não relataram os resultados da inovação. Assim como, Arundel, Bloch e Ferguson (2019) relatam que a maioria dos resultados de inovação, sobretudo, os analisados em pesquisas de inovação do setor público, tratam de resultados genéricos que são aplicáveis a vários contextos de organizações do setor público.

Além disso, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) constataram na pesquisa realizada que os estudos frequentemente mencionam algum objetivo da inovação em sua introdução, como melhorar a eficácia e a eficiência, porém, não relatam nos resultados da inovação se esses objetivos foram alcançados. Para Bloch (2011), os objetivos e os resultados das inovações estão em extremos opostos do processo

de inovação; os objetivos estão no início e moldam como os processos de inovação são conduzidos, enquanto os efeitos são os resultados reais no final do processo. No entanto, ambos dizem respeito aos mesmos aspectos, pelo que faz sentido considerá-los em conjunto, onde os objetivos podem ser considerados como medidas dos resultados pretendidos.

Dessa maneira, com o intuito de sintetizar os resultados de inovação no setor público, Vieira (2016), com base na literatura, define e classifica quatro tipos de resultado de inovação, conforme apresentado no Quadro 7, a seguir.

**Quadro 7** - Resultados de inovação.

<b>Resultado</b>	<b>Definição</b>
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Resultados positivos sobre os meios de entrega de serviços e/ou nos respectivos serviços, acrescentando o aumento do engajamento dos usuários e da satisfação.
Melhoria da gestão organizacional	Resultados positivos sobre a eficiência e efetividade da organização, acrescentando o aumento de produtividade e o crescimento positivo dos indicadores de desempenho.
Melhoria da imagem e relações institucionais	Resultados positivos sobre a identidade da organização e na interação interorganizações, acrescentando a evolução na competência de resolução de desafios sociais, crescimento da influência da organização e do engajamento de parceiros.
Melhoria do clima organizacional	Resultados positivos sobre o clima da organização, acrescentando melhorias na relação e no ambiente de trabalho, satisfação da equipe de trabalho e desenvolvimento da cultura de inovação.

Fonte: adaptado de Vieira (2016).

De Vries, Bekkers e Tummers (2016), por sua vez, também analisam e classificam os resultados da inovação no setor público, são elas: 1) Aumento da eficácia; 2) Diminuição da eficácia; 3) Aumento da eficiência; 4) Parceiros privados envolvidos; 5) Cidadãos envolvidos; 6) Aumento da satisfação do cliente; 7) Outros (ex.: segurança, justiça). Segundo os autores, os estudos geralmente registram, de acordo com os objetivos, maior eficácia e eficiência como resultados de inovação no setor público.



Por fim, com base na literatura, percebe-se a dificuldade de estabelecer de maneira precisa os resultados de inovação no setor público. Pois, conforme Bugge, Mortensen e Bloch (2011), os objetivos no setor público são muito mais difusos e multifacetados. Além disso, os resultados da inovação têm sido pouco explorados na literatura, dificultando, assim, o conhecimento sobre os efeitos e impactos dos esforços de inovação (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016).

Sendo assim, consoante ao objetivo do presente estudo, optou-se, para esta dissertação, o conceito de Resultados de inovação no setor público definido por De Vries, Bekkers e Tummers (2016) como achados provenientes da implementação de uma inovação, que podem ser positivos, negativos, intencionais ou não-intencionais.

## 2.6. TRABALHOS CORRELATOS

Os trabalhos correlatos foram identificados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Para a seleção, foi realizada uma análise de pertinência ao contexto proposto pelo tema de pesquisa. Desta maneira, foram obtidas duas dissertações, que estão sumarizadas no Quadro 8, a seguir.

**Quadro 8** - Trabalhos correlatos ao tema da pesquisa.

Autor(es)/ano	Objetivo(s)	Metodologia adotada	Resultados alcançados
Brandão (2012)	Identificar e especificar os principais indutores e barreiras à inovação em gestão na concepção dos gestores do setor público federal brasileiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa mista (Quali-Quanti);</li> <li>• Questionário;</li> <li>• Entrevista.</li> </ul>	<p>O estudo identificou que os principais indutores à inovação são: engajamento com o serviço público, encorajamento do grupo de trabalho, exigências legais e suporte político.</p> <p>As principais barreiras são: limitações orçamentárias, pequena competência de gestão intergovernamental e intersetorial, dificuldade de administração de agentes, restrições legais.</p> <p>A correlação entre os tipos de inovação, indutores e barreiras à inovação em gestão demonstraram validade convergente nas escalas analisadas.</p>
Weber (2020)	Descrever as conexões entre os antecedentes da inovação em serviços e o desempenho da inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa Qualitativa;</li> <li>• Questionário;</li> <li>• Entrevista;</li> <li>• Pesquisa documental;</li> <li>• Análise de conteúdo.</li> </ul>	Os resultados demonstraram a necessidade de associação de antecedentes, da identificação de antecedentes primários relacionados ao sucesso do desempenho da inovação e a identificação de barreiras à inovação em serviços.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no Quadro 8, em comparação ao objetivo de estudo da presente pesquisa, que busca, a partir da análise de percepção dos gestores das áreas administrativas da Ufes, uma maior compreensão dos fatores que influenciam a adoção da inovação no setor público e os seus resultados. Brandão (2012), analisa no seu estudo as instituições públicas do governo federal brasileiro, objetivando identificar e caracterizar, através da percepção dos seus gestores, os principais indutores e barreiras à inovação em gestão. Sob o mesmo ponto de vista, Weber

(2020) propõe-se a investigar uma empresa pública brasileira, objetivando descrever a relação entre os antecedentes à inovação em serviços e o desempenho da inovação.

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, descrevendo cada etapa de sua execução. O capítulo está dividido nos seguintes tópicos: Abordagem e Tipo de pesquisa; Fonte de dados, População e Amostra; Instrumentos de coleta de dados, Análise dos dados e Aspectos éticos da pesquisa.

#### 3.1. ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Para o alcance dos objetivos propostos, priorizando o objeto de investigação a partir do que é exposto pelos participantes, a presente pesquisa obedece aos preceitos do método qualitativo. De acordo com Minayo (2012), a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados, num universo subjetivo, composto por motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Segundo a autora, as preocupações que norteiam a investigação estarão pautadas na descrição e na análise de como acontecem os fenômenos e por que razões eles acontecem, não havendo preocupações com a generalização das informações, mas com a clareza, comprometimento e fidelidade aos dados coletados no campo de investigação.

A abordagem qualitativa da pesquisa está delineada em torno da análise dos dados coletados a partir de entrevistas estruturadas. Dessa forma, na busca de informações aprofundadas da realidade, uma vez que o objetivo é obter a percepção dos gestores das áreas administrativas que vivenciam o tema de pesquisa, justifica-se a opção pela abordagem qualitativa, pois se tem como propósito uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais (RICHARDSON, 2012).

Conforme será apresentado, a análise de dados da pesquisa utiliza o método de análise de conteúdo. O Quadro 9 adaptado de Choguill (2005), apresenta a matriz da pesquisa com os elementos que integram o estudo.

**Quadro 9** - Matriz do projeto da pesquisa.

Objetivos específicos	Método de análise	Conclusões
Identificar os principais facilitadores de inovação no setor público.	Análise de conteúdo dos textos oriundos das transcrições das entrevistas.	Principais facilitadores de inovação identificados.
Identificar as principais barreiras de inovação no setor público.		Principais barreiras de inovação identificadas.
Identificar os principais tipos de resultados de inovação no setor público.		Principais tipos de resultados de inovação identificados.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Choguill (2005).

### 3.2. FONTE DE DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A unidade de pesquisa do presente estudo, Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), é uma instituição de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Possui quatro *campi* universitários – em Goiabeiras e Maruípe, Vitória; e nos municípios de Alegre, no sul do Estado; e São Mateus, no norte capixaba. Ainda, na estruturação administrativa, a Ufes está organizada com os seguintes setores: Reitoria, três conselhos superiores, sete pró-reitorias, 11 centros de ensino, cinco superintendências, quatro secretarias e oito órgãos suplementares<sup>2</sup>.

A fonte de dados foi entrevistas estruturadas realizadas com os gestores das áreas administrativas da Ufes. Neste estudo investiga-se a percepção dos gestores das áreas administrativas da Ufes com Cargo de Direção (CD). Conforme Silveira (2016), em razão da complexidade organizacional das instituições federais de ensino superior, é conveniente que os gestores de tais organizações conheçam a realidade institucional e o ambiente em que estão inseridos. Dessa forma, na busca de maior compreensão da inovação no setor público, justifica-se a escolha dos gestores, uma vez que, no desenvolvimento de suas atividades, são os principais responsáveis pela organização e planejamento da instituição, além de possuírem uma

<sup>2</sup> Dados coletados através do Portal Oficial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Disponível em: <https://www.ufes.br/como-funciona-ufes>. Acesso em: 31 jul. 2022.

visão mais holística do processo. Corroborando, Kerr do Amaral e Licio (2008) afirmam que são os gestores que podem desenvolver ambientes apropriados à inovação no setor público, sobretudo, pela função estratégica e difusora de novas ideias e práticas.

Para Vergara (2013), a população de uma pesquisa é o conjunto de pessoas que apresentam aspectos comuns ao esboço do estudo e a amostra é uma parte desta população indicada segundo algum critério de representatividade estabelecido pelo pesquisador. Segundo Triviños (2010) não é preocupação da pesquisa qualitativa a quantificação da amostragem, embora deva-se buscar uma representatividade do grupo que participa do estudo. Para o autor, ao invés da aleatoriedade, o tamanho da amostra é definido intencionalmente, tendo em vista, por exemplo, a facilidade para se encontrar com as pessoas; os sujeitos essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, conforme a perspectiva do investigador ou o tempo do indivíduo para as entrevistas.

Nesse sentido, em aderência ao objetivo do estudo, foram priorizadas para esta pesquisa unidades administrativas que desempenham atividades específicas em setores estratégicos e, sobretudo, operacionalizam a gestão da Universidade. Assim, foi definida como população para esta pesquisa, os gestores com cargos de direção das seguintes unidades<sup>3</sup>:

- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania (Proaeci): unidade responsável pela promoção da isonomia de oportunidades aos estudantes da Ufes, tendo como finalidade oferecer aos discentes condições que assegurem o processo de formação acadêmica, o desenvolvimento de habilidades profissionais e de cidadania. Além disso, através da promoção de ações e projetos, fomenta a inclusão social e as políticas de acesso e de permanência qualificada no âmbito da Universidade;

---

<sup>3</sup> Dados coletados através do Portal Oficial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Disponível em: <https://progep.ufes.br/>. Acesso em: 06 abr. 2022.

- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep): unidade responsável por administrar e desenvolver políticas, normas e ações institucionais voltadas a resultados educacionais e organizacionais de gestão de pessoas;
- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan): unidade que tem como finalidade a coordenação, monitoramento e avaliação do Planejamento Estratégico da Universidade, além de coordenar estudos, elaborar projetos e subsidiar a Administração Superior em políticas para o desenvolvimento institucional;
- Pró-Reitoria de Administração (Proad): unidade que interage com todos os ambientes organizacionais da Ufes, permitindo ações de suporte à gestão administrativa, financeira, contábil e patrimonial para atender ao ensino, à pesquisa e à extensão. Engloba a Superintendência de Contabilidade e Finanças (SCF), unidade responsável pelas atividades de gestão, orientação, execução, coordenação e controle das operações de natureza orçamentária, financeira e contábil da Universidade;
- Superintendência de Tecnologia da Informação (STI): unidade responsável por prover soluções e serviços de Tecnologia da Informação para as comunidades interna e externa da Ufes;
- Superintendência de Infraestrutura (SI): unidade responsável pelo planejamento, construção, conservação e manutenção dos espaços físicos dos *campi* da Ufes. Além da manutenção predial, concessão de espaços físicos, fiscalização dos contratos de obras, instalação e manutenção de equipamentos de refrigeração.

O Quadro 10 apresenta a população de 31 gestores das áreas administrativas com cargos de direção da Ufes.

**Quadro 10** - População de gestores das áreas administrativas com cargos de direção.

Cargo
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis e Cidadania
Diretor de Assistência Estudantil
Diretor de Ações Afirmativas e Diversidade
Diretor de Gestão dos Restaurantes
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
Diretor de Gestão de Pessoas
Diretor de Desenvolvimento de Pessoas
Diretor de Atenção à Saúde
Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Diretor de Planejamento e Orçamento
Diretor de Gestão da Informação
Diretor de Suporte à Gestão - Setorial Sul
Pró-Reitor de Administração
Superintendente de Contabilidade e Finanças
Diretor de Materiais e Patrimônio
Diretor de Contratações de Obras e Serviços
Diretor de Projetos Institucionais
Diretor de Documentação Institucional
Diretor de Suporte Administrativo - Setorial Sul
Diretor de Suporte Administrativo - Setorial Norte
Superintendente de Tecnologia da Informação
Diretor de Governança e Gestão
Diretor de Tecnologia e Inovação
Diretor de Infraestrutura e Suporte
Superintendente de Infraestrutura
Diretor de Planejamento Físico
Diretor de Obras
Diretor de Manutenção de Edificações e Equipamentos
Diretor de Segurança e Logística
Diretor de Infraestrutura de Maruípe
Diretor de Infraestrutura - Setorial Norte
Diretor de Infraestrutura - Setorial Sul

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Com base na população apresentada no Quadro 10, para a seleção dos gestores participantes, foram considerados na amostra aspectos referentes ao setor e região de atuação, além da facilidade de acesso aos entrevistados. Buscou-se para



a definição da amostra um caráter heterogêneo, sendo selecionados gestores pertencentes às áreas administrativas ligados diretamente ao foco de estudo.

Nesse contexto, é importante salientar que não foram incluídos, no período de coletas de dados, os servidores que estavam de férias, licença prêmio ou licença médica. O Quadro 11 apresenta a amostra composta por 14 gestores das áreas administrativas com cargos de direção, representando 45% da população, selecionados para este estudo.

**Quadro 11** - Amostra dos gestores das áreas administrativas com cargos de direção.

Função
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis e Cidadania
Diretor de Gestão dos Restaurantes
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
Diretor de Desenvolvimento de Pessoas
Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Diretor de Planejamento e Orçamento
Pró-Reitor de Administração
Superintendente de Contabilidade e Finanças
Diretor de Projetos Institucionais
Diretor de Suporte Administrativo - Setorial Norte
Superintendente de Tecnologia da Informação
Diretor de Tecnologia e Inovação
Superintendente de Infraestrutura
Diretor de Infraestrutura - Setorial Sul

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

### 3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi constituído por entrevistas estruturadas, definido a partir da necessidade da pesquisa. Para tanto, buscou-se uma melhor forma de apresentação das ideias para compreensão do fenômeno em estudo, considerando, principalmente, que o viés do entrevistador não interfira no resultado da pesquisa, além da possibilidade de comparação dos resultados e melhor análise dos dados. Utilizou-se um roteiro estruturado de entrevista composto por questões norteadoras, de forma a desdobrar pontos essenciais para a abrangência do tema. Conforme Lüdke e André (2013), a vantagem da entrevista é que permite a captação

imediate e corrente da informação desejada. Segundo os autores, a entrevista aceita correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam eficaz na obtenção das informações requeridas, além de permitir o tratamento de variados assuntos de natureza simples ou complexa.

Por sua vez, Minayo (2017) afirma que o processo de coleta de dados em pesquisas qualitativas é finalizado a partir do critério de saturação, quando os entrevistados não fornecem mais elementos novos ao quadro investigado que permitam a compreensão da totalidade do fenômeno, nas suas diversas dimensões.

As entrevistas aconteceram de forma presencial, face a face, ou em formato remoto, através de videochamadas, conforme opção e disponibilidade do gestor, após agendamento prévio e assinatura por parte dos entrevistados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE A). As entrevistas foram gravadas em formato de áudio (mp3). As questões propostas no roteiro de entrevistas são relevantes para a compreensão do contexto da inovação no setor público. Foram elaboradas com a finalidade de dar objetividade e clareza na execução da entrevista, permitindo angariar respostas que contemplem os objetivos de investigação. Além disso, foi verificado do entrevistado a sua experiência profissional na Ufes, fora da Ufes e na função atual que ocupa.

O Quadro 12 apresenta o roteiro de perguntas utilizadas para a entrevista com os gestores participantes do estudo.

**Quadro 12** - Roteiro de perguntas para as entrevistas.

Nº da questão	Definição	Perguntas
1	Conceito de inovação	O que você entende por inovação no setor público?
2		Você acha o setor público inovador? Por quê?
3		Você acha a Ufes inovadora? Por quê?
4	Tipo de inovação	Cite pelo menos um exemplo de inovação que ocorreu na UFES nos últimos 5 anos (na área administrativa).
5	Antecedentes de inovação	Pela sua experiência como gestor, o que facilita a Ufes ser mais inovadora? Por quê?
6		Pela sua experiência como gestor, o que dificulta a Ufes ser mais inovadora? Por quê?
7	Resultados de inovação	O que ocorre na Ufes em relação à inovação é válido para todo o setor público? Por quê?
8		Pela sua experiência como gestor, quais os principais resultados de inovação na Ufes?

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme apresentado no Quadro 12, a construção do roteiro de entrevista foi subsidiada pelas definições conceituais adotadas para este estudo, como destacado no aporte teórico. O primeiro bloco do roteiro de entrevista consiste na concepção e caracterização conceitual de inovação no setor público. O segundo bloco do roteiro de entrevistas consiste na identificação de uma tipologia de inovação. O terceiro bloco objetiva caracterizar os antecedentes de inovação, através da identificação dos principais facilitadores e dificultadores de inovação no setor público. E, por fim, o quarto bloco tem como propósito identificar os principais resultados de inovação do setor público, a partir da percepção dos gestores das áreas administrativas da Ufes.

Por fim, com o objetivo de confirmar o instrumento de coleta de dados e verificar a estrutura, a clareza e a aceitabilidade do roteiro de perguntas, foi realizado um pré-teste por meio de duas entrevistas preliminares com gestores experientes da Ufes ao contexto de pesquisa. Através do pré-teste, foi possível entender as deficiências do instrumento e permitir uma melhor análise da entrevista.

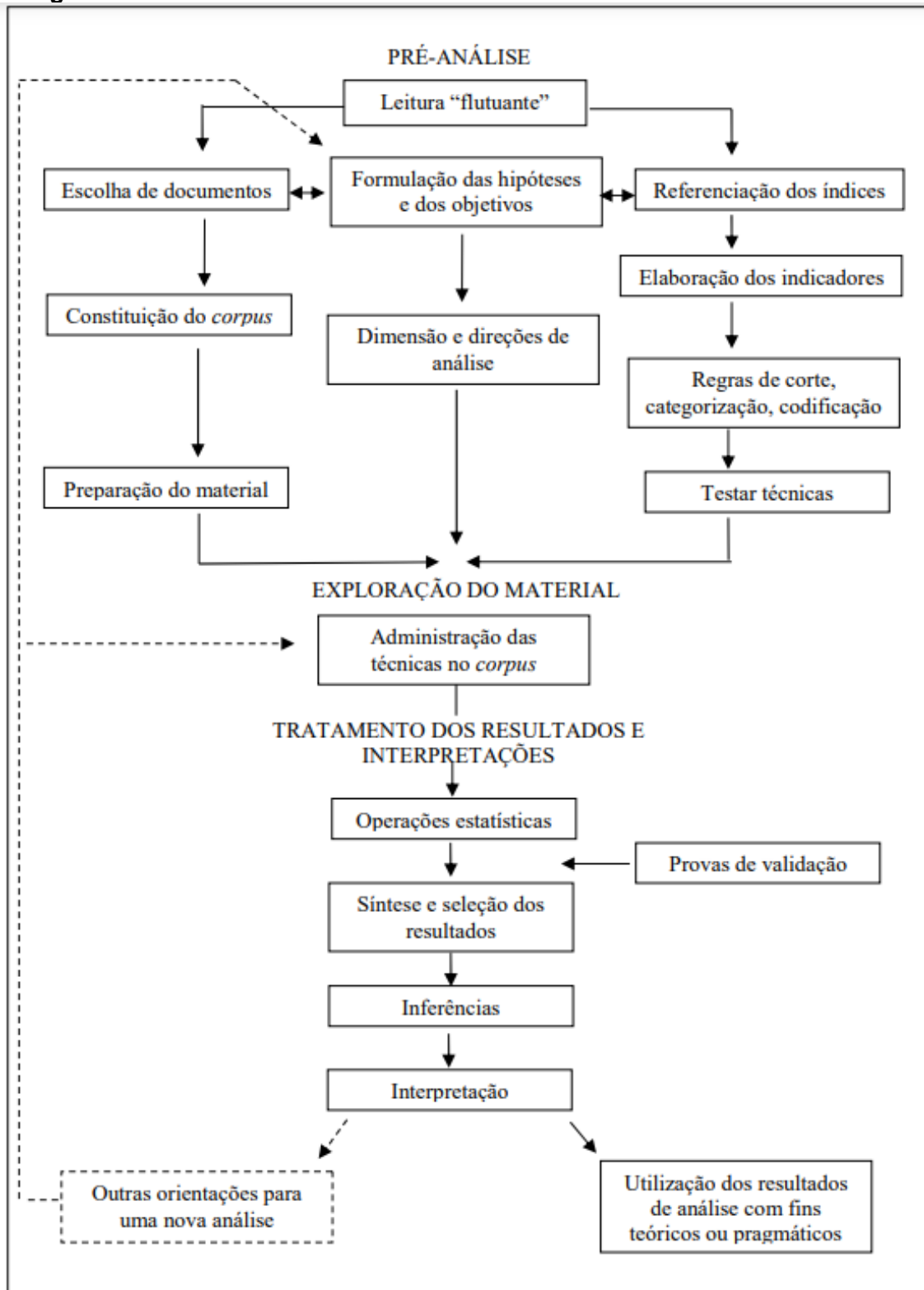
### 3.4. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados se deu por meio de uma análise de conteúdo, sob a prisma de Bardin (2011). A Análise de Conteúdo tem por finalidade verificar o que foi mencionado em meio a uma investigação, apontando e desenvolvendo concepções em torno de um objeto de pesquisa. Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, a autora propõe o modelo apresentado na Figura 6. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é estruturada em três fases: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material, categorização ou codificação; 3) Tratamentos dos resultados, inferências e interpretação.

A fase de pré-análise objetiva sistematizar um esquema para operacionalizar o plano de análise, compreendendo a seleção dos documentos submetidos à análise, a elaboração dos objetivos que se pretende atingir e a definição de indicadores que fundamentam a interpretação, tendo como critérios a homogeneidade, a pertinência, a exclusão mútua, a objetividade e fidelidade e a produtividade. Assim, após a transcrição dos áudios e da leitura flutuante dos dados, com o intuito de facilitar a manipulação das análises, organizou-se o material, destacando os elementos estratégicos, os ressonantes e as repetições dos construtos.

A fase de exploração do material é a fase de análise propriamente dita, consistindo na realização de operações de codificação, decomposição e enumeração dos dados de acordo com as regras formuladas na fase de pré-análise. Para a codificação devem ser destacadas as etapas de recorte ou escolha das unidades de análise; enumeração ou regras de contagem; classificação e agregação ou escolha de categorias. Dessa forma, nesta etapa, foi possível identificar as unidades de registro por codificação temática, agrupando semanticamente as categorias e subcategorias direcionadas ao propósito de investigação deste estudo.

Figura 6 - Modelo de desenvolvimento de uma Análise de Conteúdo.



Fonte: Bardin (2011, p.132).

Por fim, a terceira fase concerne ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Consiste na transformação dos dados brutos em algo relevante e válido, permitindo que o pesquisador possa interpretar e inferir os objetivos previstos, bem como as novas descobertas. Portanto, a partir das informações obtidas da exploração do material, a fim de dar sentido às interpretações, foi possível inferir, selecionar e sintetizar os resultados extraídos, sendo, posteriormente, apresentados no tópico de resultados e discussão deste estudo.

Dessa forma, por meio da técnica de análise conteúdo, elaborou-se conclusões capazes de contribuir com a inovação no setor público, considerando que um maior conhecimento do tema tem o condão de refletir na melhoria da prestação dos serviços públicos ofertados para sociedade.

A partir da análise dos dados e das categorias de facilitadores, barreiras e resultados de inovação no setor público, propõem-se um modelo teórico de pesquisa a ser testado em pesquisas futuras em outras universidades e outros órgãos públicos. O modelo proposto será também comparado aos modelos teóricos identificados na revisão de literatura. Os resultados da pesquisa foram extraídos e apresentados em um relatório técnico, que apresentou recomendações aos gestores públicos que necessitam de orientações no seu dia a dia nas organizações públicas, sobre como potencializar os resultados das inovações gerando melhor os facilitadores e as barreiras à inovação.

### 3.5. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Com o objetivo de manter a transparência e ética na condução da pesquisa, os dados foram coletados após as orientações necessárias e a assinatura prévia, por parte dos entrevistados, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE A).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como gestores das áreas administrativas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público. Para isso, foram realizadas entrevistas com gestores das áreas administrativas em cargos de direção na Ufes, buscando-se identificar, a partir da concepção dos respectivos gestores, os principais facilitadores, dificultadores e resultados de inovação.

Primeiramente, é apresentada a instituição pesquisada e a caracterização da amostra e, em seguida, conforme Bardin (2011), são apresentadas as definições da categorização *a priori* da análise de conteúdo e os resultados e discussão da pesquisa organizados de acordo com os objetivos do estudo.

### 4.1. A INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Ufes é uma instituição autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC), fundada em 5 de maio de 1954, pela Lei Estadual nº 806/1954, sancionada pelo governador Jones dos Santos Neves. Sua sede administrativa central é localizada no campus universitário de Goiabeiras, em Vitória.

A Ufes é uma instituição de ensino superior de destaque em âmbito nacional, principalmente no cenário capixaba. Hoje, a instituição possui quatro *campi* universitários – em Goiabeiras e Maruípe, Vitória; e nos municípios de Alegre, no sul do Espírito Santo; e São Mateus, no norte do Estado. De acordo com o site da instituição<sup>4</sup>, a Ufes oferece 103 cursos de graduação presencial, com a oferta anual de aproximadamente 5.004 vagas. Possui um quadro com aproximadamente 2.000 técnicos-administrativos e 1.800 professores efetivos. Somando-se a graduação presencial e a pós-graduação, são cerca de 23.500 estudantes matriculados. A pós-graduação conta com 94 cursos, sendo 62 de mestrado acadêmico e profissional e 32 de Doutorado.

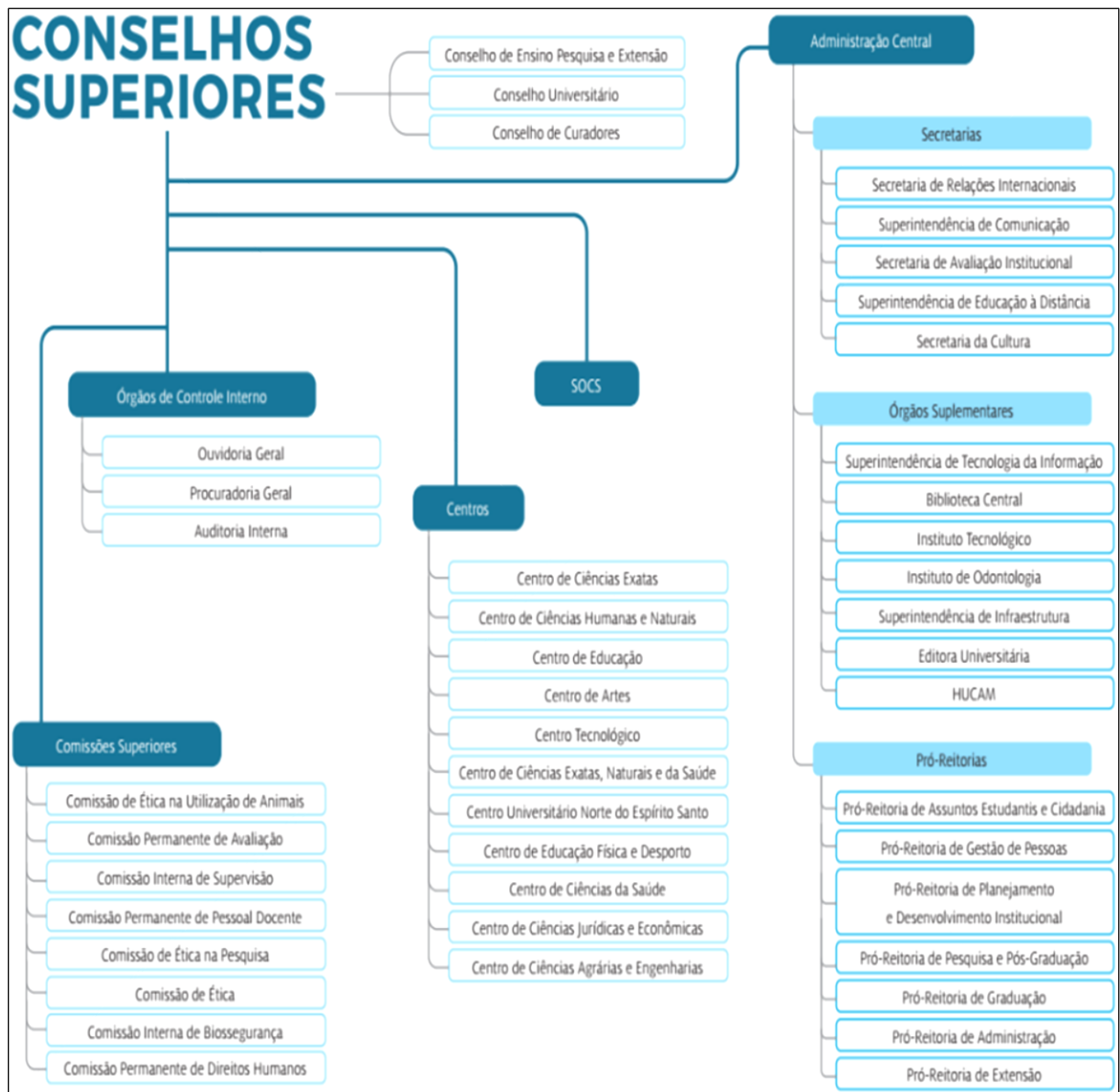
---

<sup>4</sup> Dados coletados através do Portal Oficial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Disponível em: <https://www.ufes.br/institui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 15 out. 2022.

Ainda, de acordo com o site da instituição, na extensão universitária a Ufes desenvolve 650 projetos e programas com abrangência em todos os municípios capixabas, assistindo aproximadamente 3,5 milhões de pessoas. Além disso, possui aproximadamente 500 projetos em andamento na pesquisa científica e tecnológica.

A seguir, a Figura 7 apresenta como é delineada hierarquicamente a estrutura organizacional da Ufes.

**Figura 7** - Organograma da estrutura organizacional da Ufes.



Fonte: Portal oficial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Dados coletados através do Portal Oficial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Disponível em: <https://proplan.ufes.br/estrutura-organizacional-da-ufes>. Acesso em: 15 out. 2022.



#### 4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa teve a participação de 14 servidores públicos com cargos de direção que atenderam aos critérios de inclusão previamente determinados. Todos os participantes integram a gestão administrativa universitária da Ufes, sendo priorizadas para esta pesquisa unidades administrativas com gestores que desempenham atividades específicas em setores estratégicos e, sobretudo, operacionalizam a gestão. Dessa maneira, foram realizadas entrevistas, dentro da própria instituição, com gestores dos *campi* de Alegre, São Mateus, Goiabeiras e Maruípe. Para melhor identificação e entendimento, os participantes foram codificados, como apresentado no Quadro 13, a seguir.

**Quadro 13** - Identificação dos entrevistado.

Nome	ID
Entrevista 1	Entr_1
Entrevista 2	Entr_2
Entrevista 3	Entr_3
Entrevista 4	Entr_4
Entrevista 5	Entr_5
Entrevista 6	Entr_6
Entrevista 7	Entr_7
Entrevista 8	Entr_8
Entrevista 9	Entr_9
Entrevista 10	Entr_10
Entrevista 11	Entr_11
Entrevista 12	Entr_12
Entrevista 13	Entr_13
Entrevista 14	Entr_14

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A seguir, a Tabela 1 apresenta como caracterização da amostra o nível de escolaridade, tempo no cargo de direção, tempo na organização, experiência no setor privado, cargo de direção e vínculo profissional no setor público.

**Tabela 1** - Caracterização da amostra.

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Nível de escolaridade</b>		
Superior completo	1	7%
Especialização completa	1	7%
Mestrado completo	8	57%
Doutorado completo	4	29%
<b>Tempo no cargo de direção</b>		
De 1 a 5 anos	10	72%
De 6 a 10 anos	3	21%
Acima de 10 anos	1	7%
<b>Tempo na organização</b>		
De 9 a 13 anos	5	36%
De 14 a 18 anos	7	50%
Mais de 18 anos	2	14%
<b>Experiência no setor privado</b>		
Sim	11	79%
Não	3	21%
<b>Cargos de direção</b>		
CD-02	4	29%
CD-03	3	21%
CD-04	7	50%
<b>Vínculo profissional no setor público</b>		
Técnicos em assuntos educacionais	9	64%
Docentes	4	29%
Comissionado (sem vínculo)	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Conforme Tabela 1, percebe-se um elevado grau de escolaridade dos entrevistados, sendo que 57% possuem mestrado completo, 29% doutorado completo, 7% especialização completa e 7% possuem nível superior completo. Em relação ao tempo no cargo de direção, 72% dos entrevistados estavam entre 1 e 5 anos no mesmo cargo, 21% de 6 a 10 anos e 7% acima de 10 anos. Já em relação ao tempo na organização, 36% informaram ter de 9 a 13 anos, 50% de 14 a 18 anos e 14% mais de 18 anos. Além disso, em relação aos cargos de direção, 50% possuem CD-04, 29% CD-02 e 21% CD-03.

Outra característica importante é quanto a experiência no setor privado, 79% tiveram experiência profissional no setor privado, 21% não tiveram experiência profissional no setor privado. Por fim, quanto ao vínculo profissional no setor público, 64% dos entrevistados são técnicos em assuntos educacionais, 29% são docentes e 7% comissionado (sem vínculo).

#### 4.3. DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

O processo de análise de conteúdo das entrevistas foi feito por meio de categorização *a priori* (BARDIN, 2011). A construção das dimensões de análises fora estabelecida de acordo com o aporte teórico, sendo criados blocos de categorias para compor as oito perguntas estruturadas do roteiro de entrevistas (Quadro 12). Ainda que as categorias tenham sido previamente identificadas, optou-se também por uma postura flexível, favorecendo o reconhecimento de novas categorias (*a posteriori*) a partir dos resultados.

Para dar maior confiabilidade, relevância, qualidade e solidez ao estudo qualitativo, tanto na categorização do conteúdo, quanto na elaboração das categorias de análise, optou-se por buscar a corroboração dos dois pesquisadores membros do grupo de pesquisa que o autor deste estudo faz parte. A análise corresponde à necessidade de obter a convergência na definição das categorias de análise que possam ser obtidas tanto *a priori* quanto *a posteriori*, com o intuito de determinar os elementos de análise do objeto de estudo (FARMER et al., 2006).

Dessa forma, buscou-se analisar os dados logrados nas entrevistas por meio do estabelecimento de relações entre o aporte teórico exposto no estudo e os elementos coletados, tendo em consideração os objetivos específicos. A seguir, o Quadro 14 consolida os blocos de categorias para análise.

**Quadro 14** - Resumo dos blocos de categorias.

<b>Objetivos</b>	<b>Blocos de Categorias a priori</b>	<b>Referências</b>
Identificar, a partir da concepção de gestores das áreas administrativas da Ufes, os principais facilitadores, dificultadores e resultados de inovação no setor público.	Conceito de inovação no setor público.	OCDE (2018).
	Tipos de inovação no setor público.	Bloch (2011); De Vries, Bekkers e Tummers (2016).
	Antecedentes de inovação no setor público.	De Vries, Bekkers e Tummers (2016); Isidro-Filho (2018).
	Resultados de inovação no setor público.	De Vries, Bekkers e Tummers (2016).

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

#### 4.4. IDENTIFICAÇÃO DOS FACILITADORES DE INOVAÇÃO

O primeiro objetivo específico da pesquisa buscou identificar os principais facilitadores de inovação no setor público. A seguir, no Quadro 15, considerando a literatura sobre o tema, pode-se observar a categorização do conteúdo da declaração dos entrevistados.

**Quadro 15** - Categoria antecedentes - Facilitadores de inovação no setor público.

<b>ANTECEDENTES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b>	
<b>Facilitadores</b>	
<b>Fator Facilitador</b>	<b>Fragmentos de texto transcritos</b>
Diversidade de conhecimento da equipe	<p>Entr_1: ...na Ufes nós temos várias referências, várias áreas do conhecimento que permitem trazer os conhecimentos que não são acessíveis a todos. Nós temos um potencial grande de pessoas que são referências em suas áreas.</p> <p>Entr_6: ...é essa questão de a Universidade ter pessoas de várias origens diferentes, você tem servidores, você tem alunos, quando eu falo servidores engloba docentes e técnicos, que vem de culturas diferentes, de estados diferentes, outros que tem vivências, experiências externas...</p> <p>Entr_11: ...nós temos aqui um grande potencial humano, de pessoas que estão nas fronteiras, na linha de frente das suas respectivas áreas do conhecimento...</p> <p>Entr_13: ...Nós temos muito recursos humanos dos professores, dos técnicos e dos estudantes...</p>

ANTECEDENTES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	
Facilitadores	
Fator Facilitador	Fragmentos de texto transcritos
Trabalho em equipe	Entr_1: Até um momento que algumas pessoas entenderam a necessidade e começaram a trabalhar em conjunto para isso, de envolver, de buscar a construção e estrutura.
Gestão com visão inovativa	Entr_3: ...uma equipe de gestão que tem objetivos claros e que vai perceber que a inovação é o caminho... Entr_4: ...é a participação da gestão máxima da Universidade integrado com a suas lideranças, direcionando, motivando e dando condições... Entr_5: ...eu acho que o gestor com essa mentalidade de tentar inovar sempre e o próprio gestor incentivar... Entr_10: ...são ter gestores na Universidade, gestores estratégicos, que defendem a importância da inovação e que viabilizam o caminho para esse contexto de inovação...
Cultura organizacional	Entr_3: ...uma instituição que tem como fim o ensino, pesquisa e a iniciação científica no seu DNA... Entr_9: ...enquanto uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, ela se coloca continuamente neste processo inovador, de gerar inovações para responder tanto demandas científicas, tecnológicas, sociais e de gestão também... Entr_11: ...é o fato de sermos uma instituição educacional... Entr_13: ...é o ambiente acadêmico, o ambiente de pesquisa e inovação, o ambiente de estudantes...
Capacidade administrativa	Entr_3: ...tem uma estrutura administrativa que consegue ter uma metodologia clara... Entr_9: ...é a forma como a Ufes se constitui no conjunto de órgãos e instâncias colegiadas por onde passam as decisões, essas instâncias colegiadas possibilitam um certo estreitamento no diálogo para que a alta gestão possa de uma maneira contínua receber as demandas...
Atitude gerencial	Entr_2: A questão de atitude mesmo, atitude dos gestores que estão nesses papéis. Acho que a atitude ela pesa bem mais do que várias coisas.
Capacitação e Competência	Entr_6: ...a formação do nosso quadro de servidores; nós temos tantos servidores de nível médio, mas a grande maioria possui graduação e isso ajuda muito, além dos servidores de nível superior, onde a grande maioria já possui pós-graduações tanto <i>stricto</i> quanto <i>lato sensu</i> .

ANTECEDENTES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	
Facilitadores	
Fator Facilitador	Fragmentos de texto transcritos
Processos de trabalho	Entr_7: ...é a flexibilidade do processo entre você ter uma ideia e retirá-la do papel...
Demanda externa (novas leis ou regulamentos; ambiente de crise; novas prioridades políticas; necessidades dos cidadãos)	Entr_8: ...o mais comum é que essa causa venha de fora, ou uma crise Financeira, ou uma legislação do setor... Entr_12: ...são as demandas externas...

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais fatores antecedentes facilitadores de inovação no setor público evidenciados pelos entrevistados foram: diversidade de conhecimento da equipe; trabalho em equipe; gestão com visão inovativa; cultura organizacional; capacidade administrativa; atitude gerencial; capacitação e competência; processos de trabalho; demanda externa (novas leis ou regulamentos; ambiente de crise; novas prioridades políticas; necessidades dos cidadãos).

Embora todos os fatores identificados nas categorias *a priori* tenham sido ratificados na presente pesquisa, é possível observar que alguns destes fatores foram citados com maior frequência pelos entrevistados, sendo eles: diversidade de conhecimento da equipe; gestão com visão inovativa; cultura organizacional.

Quanto ao fator de Diversidade de conhecimento da equipe, os entrevistados apresentaram uma visão que, principalmente, em razão das características da instituição, no caso da presente pesquisa, uma instituição educacional, existe a junção de diferentes competências individuais e/ou coletivas, assim, as várias áreas de conhecimento e as suas diversas formações facilitam e potencializam a inovação. Carneiro (2021) também identificou na sua pesquisa que múltiplos atores públicos agem predominantemente como criadores de soluções inovadoras.

No que diz respeito ao Trabalho em equipe, assim como Castro et al. (2017) salientou no seu estudo que o trabalho em grupo é um facilitador de inovação no setor público, foi destacado pelo entrevistado a importância da integração da equipe para o melhor desempenho e celeridade da inovação.

Em relação ao fator Gestão com visão inovativa, os entrevistados mencionaram a relevância de uma gestão com o intuito de envolver e engajar sua equipe,

dando condições e viabilizando caminhos para o desenvolvimento da inovação. Camões (2017) e Lewis, Ricard e Klijn (2018) também observaram nos respectivos estudos as características deste fator facilitador e a importância da gestão no processo de inovação.

No que se refere ao fator facilitador Cultura organizacional, é possível observar nos relatos dos entrevistados que, em razão da atividade fim da instituição analisada no presente estudo, as características culturais de ensino, pesquisa e extensão proporcionam ambientes de estímulo à criatividade, potencializando a captação de ideias e a validação de projetos, seja para sua equipe interna ou para parceiros. Luke, Verreynne e Kearins (2010), European Commission (2013) e Cavalcante e Camões (2017) também citaram este fator facilitador nos respectivos estudos, para os autores, a cultura organizacional induz e é determinante para a promoção do ambiente de inovação.

Quanto ao fator Capacidade administrativa, percebeu-se que os entrevistados demonstraram uma visão de como é constituído o fluxo estrutural administrativo da instituição e, além disso, como as decisões estabelecidas facilitam e contribuem para a evolução do ambiente de inovação. Walker (2014) aponta no seu estudo que a capacidade administrativa pode influenciar positivamente no processo de inovação. O autor propõe, ainda, que este antecedente pertença ao grupo de antecedentes internos de uma organização.

Assim como apresentado no estudo de Cavalcante e Camões (2017), o fator Atitude gerencial foi identificado na pesquisa, sendo apontado pelo entrevistado no sentido da importância da definição dos objetivos e das prioridades estratégicas bem planejados para promover a inovação.

Outro fator facilitador relatado na pesquisa foi o de Capacitação e competência, percebeu-se que um perfil de equipe qualificado, capacitado e competente contribui e proporciona uma base de conhecimento para estimular o processo de inovação. Em convergência com este fator facilitador, os estudos Isidro-Filho (2018) e De Vries et al. (2018), apresentam, respectivamente, como determinantes para inovação, o desenvolvimento de pessoas e competências, assim como, práticas de treinamento e suporte aos colaboradores.

Para o fator Processos de trabalho, notou-se que o entrevistado salienta a importância da otimização dos processos para eliminar ou, ao menos, diminuir a perda de tempo e recursos e, assim, aprimorar e facilitar a inovação. Isidro-Filho

(2018) também destacou este fator facilitador na sua análise, para o autor a integração dos processos de trabalho numa instituição podem favorecer sua intenção de inovar.

Ademais, em relação ao fator facilitador Demanda externa (novas leis ou regulamentos; ambiente de crise; novas prioridades políticas; necessidades dos cidadãos), observou-se que, tal como identificado nos estudos de Borins (2001), Halvorsen et al. (2005), Hughes, Moore e Kataria (2011) e Teixeira e Regô (2017), os entrevistados relataram que o processo de inovação no setor público é motivado, principalmente, em razão de fatores externos ao setor, sendo potencializado nos ambientes de crise, mudanças de legislação, demandas da sociedade e transformações tecnológicas.

Outrossim, utilizando a classificação dos antecedentes realizada por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), observou-se que os antecedentes facilitadores apresentados pelos gestores das áreas administrativas da Universidade são, predominantemente, da categoria organizacional, conforme apresentado no Quadro 16.

**Quadro 16** - Classificação dos antecedentes facilitadores.

Categorias	Antecedentes facilitadores
Ambiental	Demanda externa (novas leis ou regulamentos; ambiente de crise; novas prioridades políticas; necessidades dos cidadãos).
Organizacional	Diversidade de conhecimento da equipe; Trabalho em equipe; Gestão com visão inovativa; Cultura organizacional; Capacidade administrativa; Atitude gerencial; Capacitação e Competência; Processos de trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Ademais, verificou-se que os fatores facilitadores de inovação no setor público: diversidade de conhecimento da equipe, atitude gerencial, trabalho em equipe, capacitação e competência, processos de trabalho e demanda externa (novas leis ou regulamentos; ambiente de crise; novas prioridades políticas; necessidades dos cidadãos), foram citados, exclusivamente, por entrevistados que tiveram experiência profissional no setor privado.



Por fim, o Quadro 17, a seguir, apresenta uma comparação entre os fatores facilitadores encontrados na pesquisa com os fatores facilitadores identificados no aporte teórico.

**Quadro 17** - Comparação entre os fatores facilitadores encontrados na pesquisa com o aporte teórico.

Fatores facilitadores encontrados na pesquisa	Fatores facilitadores identificados no aporte teórico
Diversidade de conhecimento da equipe	Visão compartilhada (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); Equipe heterogênea (Brandão, 2012).
Trabalho em equipe	Atividades em rede (Koch e Hauknes, 2005); Trabalho de equipe eficaz (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); Troca de experiência e de conhecimentos (Brandão, 2012); Trabalho em grupo (Castro et al., 2017).
Gestão com visão inovativa	Cultura de inovação estabelecida pela liderança (Mulgan, 2007); Liderança e Visão inovativa (Vigoda-Gadot, et al., 2008); Liderança e desejo de inovar (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); Práticas de liderança (Agolla e Van Lill, 2016).
Cultura organizacional	Cultura organizacional com foco na confiança e nas pessoas (Luke, Verreynne e Kearins, 2010); Cultura organizacional (European Commission (2013); Cultura organizacional (Cavalcante e Camões, 2017).
Capacidade administrativa	Capacidade de criação e de Redefinição (Mulgan, 2007); Capacidade de resposta (Vigoda-Gadot, et al., 2008); Capacidades organizacionais e de inovação (European Commission 2013); Capacidade administrativa (Walker, 2014).
Atitude gerencial	Gestão (Bloch, 2011); Gestão interna (Bloch e Bugge, 2013); Estratégia ((European Commission, 2013); Liderança e atitude gerencial (Cavalcante e Camões, 2017).
Capacitação e competência	Incentivo ao aprendizado e à inovação (Halvorsen et al., 2005); Desenvolvimento individual contínuo e amplo (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); Transferência e introdução de habilidades, agregação e redefinição de conhecimento

Fatores facilitadores encontrados na pesquisa	Fatores facilitadores identificados no aporte teórico
	(Luke, Verreynne e Kearins, 2010); Perfil e habilidades com trabalhos inovativos (Bloch, 2011); Suporte e habilidades (Hughes, Moore e Kataria, 2011); Desenvolvimento de pessoas e competências (Castro et al., 2017); Capacitação e planos de treinamentos (Isidro-Filho, 2018).
Processos de trabalho	Novos procedimentos ou serviços (Bloch, 2011); Dados e processos estruturados (Castro et al., 2017); Processos de trabalho (Isidro-Filho, 2018)
Demanda externa (novas leis ou regulamentos; ambiente de crise; novas prioridades políticas; necessidades dos cidadãos)	Ambiente de crise (Borins, 2001); Políticas e metas políticas, opinião popular, acordos internacionais, legislação nova e normas (Halvorsen et al., 2005); Necessidades dos cidadãos (Mulgan, 2007); Inserção de nova legislação e normas, novos caminhos políticos definidos por gestores de alta hierarquia e dirigentes políticos (Gallup, 2010); Novas leis ou regulamentos e novas prioridades políticas (Bloch, 2011); Cidadãos e intenção política robusta (Bloch e Bugge, 2013); Demandas dos cidadãos (Mene-lau, Vieira e Fernandes, 2016).

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dentre outros fatores facilitadores identificados em pesquisas anteriores, mas que não apareceram nos relatos dos entrevistados, destacaram-se os fatores de incentivos e recompensas (European Commission, 2013), fatores tecnológicos (Agolla e Van Lill, 2016) e a comunicação institucional (Isidro-Filho, 2018). Além disso, observou-se, também, que os gestores entrevistados não mencionaram como fator facilitador, para a instituição analisada, o Instituto de Inovação Tecnológica (INIT) da Universidade e as suas respectivas políticas e estratégias de fomento a inovação.

#### 4.5. IDENTIFICAÇÃO DOS DIFICULTADORES DE INOVAÇÃO

O segundo objetivo específico da pesquisa buscou identificar os principais dificultadores de inovação no setor público. A seguir, no Quadro 18, considerando a literatura sobre o tema, pode-se observar a categorização do conteúdo da declaração dos entrevistados.

**Quadro 18** - Categoria antecedentes - Dificultadores de inovação no setor público.

<b>ANTECEDENTES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b>	
<b>Dificultadores</b>	
<b>Fator Dificultador</b>	<b>Fragmentos de texto transcritos</b>
Cultura de aversão ao risco	<p>Entr_1: ...a cultura de dizer: sempre foi assim, ela sempre seguiu muito isso, inibia a gente de ter ideias...</p> <p>Entr_6: ...algumas pessoas ainda serem muito conservadoras e não buscarem visualizar de uma forma diferente para poder estar fazendo o que ele já costuma fazer a um bom tempo...</p> <p>Entr_8: ...uma cultura da estabilidade, uma cultura da rotina...</p> <p>Entr_9: ...existe alguma cultura institucional calcificada...</p> <p>Entr_10: ...práticas já institucionalizadas, pessoas que já desempenham atividades de uma outra forma e que, por vezes, tem muita dificuldade de aceitar mudanças, de entender mudanças...</p> <p>Entr_11: ...são as estruturas de poder muito cristalizadas, que muitas vezes veem a inovação e os atores da inovação como ameaças...</p> <p>Entr_13: ...são as pessoas serem muito acomodadas...</p>
Gestão estratégica inadequada	<p>Entr_2: ...é a questão de postergar, sabe-se o que precisa ser feito de fato, mas acaba postergando por causa de prioridades...</p> <p>Entr_4: ...a falta de alinhamento ou de prioridades na gestão...</p> <p>Entr_11: ...Esse pouco ímpeto de assimilação, de saber gestão, isso também é um grande empecilho...</p> <p>Entr_14: ...é muito desorganizada em termos de gestão, é a falta de visão de um todo...</p>
Escassez de recursos orçamentários e financeiros	Entr_3: ...hoje é o orçamento...
Infraestrutura deficiente	Entr_4: ...tem essa parte de infraestrutura que pode dificultar, você vê que teve que parar tudo e canalizar todo o dinheiro na mesma ação...

<b>ANTECEDENTES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b>	
<b>Dificultadores</b>	
<b>Fator Dificultador</b>	<b>Fragmentos de texto transcritos</b>
Falta de incentivos à inovação	Entr_5: ...falta esse incentivo, tentar buscar alguma forma para incentivar tanto os gestores, não só professor pesquisador, mas gestor de um modo geral a buscar essa inovação...
Sistema burocrático	Entr_7: ...entre a gente ter um projeto, que seria um projeto mais inovador, pensando em um ambiente mais robusto, mais disponível para Ufes, e a gente conseguir executar, passaram-se 2 anos... Entr_13: ...As burocracias também que existem...
Capacitação deficiente	Entr_7: ...falta um pouco de capacitação, principalmente na área de tecnologia...
Rigidez de regulamentação e normas	Entr_8: ...é a questão da regulamentação, o setor público ele é muito regulamentado, ele tem que seguir muitas regras...
Estrutura administrativa complexa	Entr_9: ...o fato de a Ufes ter essa organização colegiada que busca alguma horizontalidade, isso muitas vezes torna o processo de decisão um pouco mais moroso, ao mesmo tempo que isso estreita o diálogo, e isso é positivo, mas exige um tempo maior para algumas mudanças... Entr_12: ... A estrutura é extremamente complexa...
Dimensão da instituição	Entr_9: ...quanto maior a instituição, em especial em número de pessoas, servidores e gestores envolvidos, maiores são os desafios para essa inovação... Entr_12: ...o tamanho da Ufes...
Conflitos de interesse	Entr_11: ...eu vejo a Ufes muito prostrada politicamente, porque as pessoas não estão interessadas em inovação, estão interessadas em poder... Entr_12: ...você tem na Ufes profissionais de saúde, profissionais das ciências sociais aplicadas, profissionais da engenharia, enfim, é uma pluralidade de profissionais tão grande que quando se reúnem dá problema, porque é simples, cada um quer o que é necessário para ele...
Perfil de liderança	Entr_13: ...A gestão de pessoas é outro ponto fundamental, pois, às vezes, você tem tudo e as coisas não acontecem, porque você tem que ter esse lado de saber lidar com as pessoas e esse é um problema muito grande...

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais fatores antecedentes dificultadores de inovação no setor público evidenciados pelos entrevistados foram: cultura de aversão ao risco; gestão estratégica inadequada; escassez de recursos orçamentários e financeiros; infraestrutura deficiente; falta de incentivos à inovação; sistema burocrático; capacitação deficiente; rigidez de regulamentação e normas; estrutura administrativa complexa; dimensão da instituição; conflitos de interesse; perfil de liderança.

Embora todos os fatores identificados nas categorias *a priori* tenham sido ratificados na presente pesquisa, é possível observar que alguns destes fatores foram citados com maior frequência pelos entrevistados, sendo eles: cultura de aversão ao risco e gestão estratégica inadequada.

Em relação ao fator dificultador de Cultura de aversão ao risco, os entrevistados relataram no sentido que existe uma resistência à mudança de rotina e comportamento, estando cristalizada e enraizada uma força que se opõe às transformações decorrentes de soluções novas ou situações desconhecidas. Este fator dificultador de inovação no setor público identificado na pesquisa corrobora com achados de estudos como de Lewis, Ricard e Klijn (2018) e Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019).

Para o fator Gestão estratégica inadequada, os entrevistados destacaram que a defeituosa visão de gestão dificulta o processo de inovação, obstando a definição do que precisa ser feito, de onde se pretende chegar, em que momento e em qual sequência. Além disso, observou-se, especialmente, que este fator dificultador diverge dos objetivos de inovação apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente da instituição analisada no presente estudo. Menelau, Vieira e Fernandes (2016) também constataram este fator dificultador no respectivo estudo, os autores apontam como barreira interna o impacto na condução da gestão.

Assim como verificado nos estudos de Koch e Hauknes (2005), Bloch (2011), Brandão e Bruno-Faria (2017) e Isidro-Filho (2018), o fator dificultador Escassez de recursos orçamentários e financeiros foi relatado na pesquisa, observou-se que este fator foi apresentado na perspectiva da necessidade de incentivos financeiros para criação, manutenção e fomento da inovação no setor público.

Outro fator dificultador relatado na pesquisa foi o de Infraestrutura deficiente, percebeu-se na visão do entrevistado que, por ser um fator essencial para o desenvolvimento da inovação, a deficiência prejudica o processo de inovação, sobretudo, por canalizar elevada quantidade de recursos financeiros para a reestruturação

apropriada. Corroborando com os aspectos identificados, a OCDE (2005), Bason (2010) e Menelau, Vieira e Fernandes (2016) também apresentaram este fator nos respectivos estudos sobre inovação.

No que diz respeito à Falta de incentivos à inovação, assim como Brandão e Bruno-Faria (2017) apontaram no seu estudo que a falta de incentivos à inovação é um dificultador de inovação no setor público, foi ressaltado pelo entrevistado a necessidade de apoio e suporte da instituição à promoção da inovação.

Quanto ao fator Sistema burocrático, observou-se que os entrevistados têm como ponto de vista que a burocracia limita e dificulta o ambiente de inovação, pois traz morosidade com os excessos de formalidade. Teixeira e Rêgo (2017) também identificaram no referente estudo este fator dificultador de inovação no setor público. Para os autores, a inovação requer um sistema dinâmico com base nas interações.

No que se refere ao fator dificultador Capacitação deficiente, é possível observar no relato do entrevistado que, em razão de uma realidade cada vez mais tecnológica, a falta de capacitação do servidor impede ou dificulta novas abordagens e competências. Em convergência com estas características, o estudo de Moussa, McMurray e Muenjohn (2018), aponta alguns fatores principais que precisam ser superados como barreiras para favorecer a adoção da inovação no setor público, tais como: falta de treinamento e a falta de competências para resolução de problemas.

Tal como apresentado no estudo de Brandão e Bruno-Faria (2017), o fator Rigidez de regulamentação e normas foi apontado na pesquisa, o entrevistado enfatizou que o ambiente complexo e inflexível no setor público, principalmente, em virtude do excesso de regras e normas atribuídas, torna-se uma barreira ao desenvolvimento da inovação.

Acerca do fator dificultador Estrutura administrativa complexa, notou-se que a que a complexidade da estrutura repercute fortemente no comportamento dos servidores e, conseqüentemente, no ambiente de inovação. Menelau, Vieira e Fernandes (2016) também salientam esta barreira no respectivo estudo. Segundo os autores, os processos administrativos complexos e excessivamente formalizados dificultam a inovação no setor público.

Em relação ao fator Dimensão da instituição, os entrevistados apresentaram uma perspectiva que o tamanho da Universidade, com diferentes setores, caracte-

rísticas e demandas, influenciam negativamente no processo de inovação. Corroborando com este achado o estudo de Koch e Hauknes (2005), na visão dos autores, o tamanho e a complexidade do setor ou da organização é uma barreira à inovação.

No que concerne ao fator dificultador Conflitos de interesse, notou-se que os entrevistados destacam as divergências de interesse entre os setores da Ufes e, sobretudo, os interesses individuais de alguns gestores em detrimento dos interesses coletivos da Universidade. Castro et al. (2017) e Isidro-Filho (2018) também observaram nos respectivos estudos as características deste fator dificultador, os autores evidenciam que este fator pode impedir a intenção de inovar no setor público.

Ademais, quanto ao fator dificultador Perfil de liderança, observou-se que, assim como apontado nos estudos de Brandão (2012) e Agolla e Van Lill (2016), o entrevistado relata que práticas de gestão de pessoas inadequadas prejudicam a inovação no setor público, especialmente, em virtude de não saber como incentivar o melhor em outras pessoas, impactando diretamente no desenvolvimento e na promoção da inovação.

Outrossim, utilizando a classificação dos antecedentes realizada por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), observou-se que os antecedentes dificultadores apresentados pelos gestores das áreas administrativas da universidade são, predominantemente, da categoria organizacional, conforme apresentado no Quadro 19.

**Quadro 19** - Classificação dos antecedentes dificultadores.

<b>Categorias</b>	<b>Antecedentes dificultadores</b>
Ambiental	Rigidez de regulamentação e normas.
Organizacional	Cultura de aversão ao risco; Gestão estratégica inadequada; Escassez de recursos orçamentários e financeiros; Infraestrutura deficiente; Falta de incentivos à inovação; Sistema burocrático; Capacitação deficiente; Estrutura administrativa complexa; Dimensão da instituição; Conflitos de interesse; Perfil de liderança.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim como, verificou-se também que os fatores dificultadores de inovação no setor público: gestão estratégica inadequada; escassez de recursos orçamentários e financeiros; infraestrutura deficiente; sistema burocrático; capacitação deficiente; rigidez de regulamentação e normas; conflitos de interesse e perfil de liderança, foram citados, exclusivamente, por entrevistados que já tiveram experiência profissional no setor privado.

Dessa forma, o Quadro 20, a seguir, apresenta uma comparação entre os fatores dificultadores encontrados na pesquisa com os fatores dificultadores identificados no aporte teórico.

**Quadro 20** - Comparação entre os fatores dificultadores encontrados na pesquisa com o aporte teórico.

Fatores dificultadores encontrados na pesquisa	Fatores dificultadores identificados no aporte teórico
Cultura de aversão ao risco	Aversão ao risco (Damanpour, 1991); Cultura de administração pública avessa ao risco (Borins, 2001); Aversão ao risco (Koch e Hauknes, 2005); Aversão ao risco (Mulgan, 2007); Ambiente de aversão ao risco (Gallup, 2010); Aversão ao risco (Bloch, 2011); Aversão ao risco (Brandão, 2012); Aversão ao risco (Menelau, Vieira e Fernandes, 2016); Dificuldade de inovação e relutância ao risco (Brandão e Bruno-Faria, 2017); Cultura avessa ao risco (Lewis, Ricard e Klijn, 2018).
Gestão estratégica inadequada	Pequena aptidão para a gestão entre governos e setores (Brandão, 2012); Práticas de gestão ruins (Agolla e Van Lill, 2016); Gestão estratégica inadequada (Menelau, Vieira e Fernandes, 2016).
Escassez de recursos orçamentários e financeiros	Restrição de financiamento (Hadjimanolis, 2003); Falta de recursos (Halvorsen et al., 2005); Ausência de recurso (Koch e Hauknes, 2005); Orçamento insuficiente (OCDE, 2005); Escassez de recursos financeiros (Gallup, 2010); Limitação no financiamento (Bommert, 2010); Escassez de recursos orçamentários para a criação de novos produtos e serviços



Fatores dificultadores encontrados na pesquisa	Fatores dificultadores identificados no aporte teórico
	(Bloch, 2011); Carência de recursos (Brandão, 2012); Falta de financiamento (Bloch e Bugge, 2013); Recursos financeiros e orçamentários escassos (Brandão e Bruno-Faria, 2017); Limitações de recursos (Teixeira e Rêgo, 2017); Escassez de recursos (Isidro-Filho, 2018); Escassez de recursos financeiros Souza-Neto, Dias e Sano, 2019).
Infraestrutura deficiente	Estrutura da organização (Halvorsen et al., 2005); Ausência de infraestrutura (OCDE, 2005); Estruturas inadequadas (Mulgan, 2007); Falta de infraestrutura (Bason, 2010); Estrutura deficiente (Menelau, Vieira e Fernandes, 2016).
Falta de incentivos à inovação	Escassez de incentivo (Hadjimanolis, 2003); Inexistência de incentivos (Gallup, 2010); Escassez de estímulo para inovação (Bason, 2010); Escassez de estímulo para inovar (Bloch, 2011); Ausência de estímulos (Brandão, 2012); Falta de incentivo interno (Bloch e Bugge, 2013); Falta de incentivos à inovação (Brandão e Bruno-Faria, 2017).
Sistema burocrático	Sistema burocrático (Halvorsen et al., 2005); Excesso de normas (Mulgan, 2007); Burocracia (Bommert, 2010); Burocracia (Menelau, Vieira e Fernandes, 2016); Burocracia (Teixeira e Rêgo, 2017); Existência de burocracias (Isidro-Filho, 2018).
Capacitação deficiente	Insuficiência de conhecimento (Hadjimanolis, 2003); Habilidades diferentes (Halvorsen et al., 2005); Ausência de capacidade de aprendizagem organizacional (Koch e Hauknes, 2005); Falta de especialização da equipe (OCDE, 2005); Dificuldade na disseminação de conhecimentos (Mulgan, 2007); Pequena habilidade técnica (Brandão e Bruno-Faria, 2017).
Rigidez de regulamentação e normas	Rigidez de legislação que dificulta a atuação (Hadjimanolis, 2003); Fatores legais e regula-

Fatores dificultadores encontrados na pesquisa	Fatores dificultadores identificados no aporte teórico
	mentares (OCDE, 2005); Rigidez de regulamentações (Gallup, 2010); Inflexibilidade de regulamentação e normas (Brandão, 2012).
Estrutura administrativa complexa	Estruturas inadequadas de recursos e para o financiamento de inovações (Mulgan, 2007); Falta de organização e comunicação entre unidades (Bloch, 2011); Desafio de obter consenso em uma organização política complexa e compartimentada (Munro, 2015); Complexidade, rigidez e burocracia nos processos administrativos (Menelau, Vieira e Fernandes, 2016); Dificuldade de articulação entre os setores (Brandão e Bruno-Faria, 2017); Desafios de se chegar a um acordo em uma organização política (Lewis, Ricard e Klijn, 2018); Inadequação da estrutura organizacional (Souza-Neto, Dias e Sano, 2019).
Dimensão da instituição	Tamanho e complexidade do setor (Koch e Hauknes, 2005).
Conflitos de interesse	Divergência de interesses (Hadjimanolis, 2003); Interesses diferentes (Halvorsen et al., 2005); Conflitos de interesses (Castro et al., 2017); Interesses conflitantes (Isidro-Filho, 2018).
Perfil de liderança	Gestores distantes do processo (Gallup, 2010); Dificuldades na coordenação dos atores (Brandão, 2012); Liderança de topo (Agolla e Van Lill, 2016); Gestão organizacional verticalizada (Brandão e Bruno-Faria, 2017).

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim como analisado para o primeiro objetivo específico, entre vários outros fatores dificultadores identificados em pesquisas anteriores, mas que não apareceram nos relatos dos entrevistados, destacaram-se os fatores de alternância de gestores (Brandão e Bruno-Faria, 2017), Escassez de recursos humanos (Souza-Neto, Dias e Sano, 2019) e Horizontes limitados de tempo, gestão e políticas (Munro, 2015; Lewis, Ricard e Klijn, 2018).

#### 4.6. IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DE INOVAÇÃO

O terceiro objetivo específico da pesquisa buscou identificar os principais resultados de inovação no setor público. A seguir, no Quadro 21, considerando a literatura sobre o tema, pode-se observar a categorização do conteúdo da declaração dos entrevistados.

**Quadro 21** - Categoria resultados - Resultados de inovação no setor público.

<b>RESULTADOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b>	
<b>Tipos de resultados</b>	<b>Fragmentos de texto transcritos</b>
<p>Maior eficiência ou produtividade</p>	<p>Entr_1: ...é o ganho de produtividade que é o mais comum...</p> <p>Entr_2: ...você consegue fazer determinadas atividades que você gastava um tempo enorme da carga horária, que se tem para cada servidor, e você consegue utilizar e fazer com muito menos tempo...</p> <p>Entr_3: ...celeridade, eficiência...</p> <p>Entr_4: ...ganhou muito em termos de eficiência...</p> <p>A gente consegue com inovação em sistemas ganhar velocidade de respostas...</p> <p>Entr_5: ...segurança de um serviço prestado de uma maneira mais eficiente...</p> <p>Entr_7: ...com isso tudo é ganhar tempo, pois quanto menos tempo custar você oferecer o serviço, mais tempo a Ufes tem para desempenhar a atividade que ela é proposta a desempenhar...</p> <p>Entr_8: ...aumento de produtividade...</p> <p>Entr_9: ...maior eficiência, melhor otimização dos processos...</p> <p>Entr_10: ...um órgão público eficiente, nós somos um órgão público que entrega resultado para a sociedade...</p> <p>Entr_11: ...a gente hoje tem mais eficiência, a gente gasta melhor do que no passado...</p> <p>Entr_13: ...tem mais agilidade no fluxo e isso é um resultado claro...</p> <p>Entr_14: ...na questão de otimização de trabalho e velocidade...</p>
<p>Maior transparência</p>	<p>Entr_3: ...transparência...</p> <p>Entr_6: ...A transparência dos dados e das informações com essa tecnologia foi possível também...</p>

RESULTADOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	
Tipos de resultados	Fragmentos de texto transcritos
	<p>Entr_10: ...práticas inovadoras têm tido como resultados a questão da transparência, muito mais transparência das informações...</p> <p>Entr_11: ...eu acho que a Ufes, hoje, é um lugar mais transparente, esse é um resultado importante...</p> <p>Entr_13: ...você tem mais transparência no fluxo dos processos...</p>
Aumento de satisfação	<p>Entr_2: ...como também a satisfação...</p> <p>Entr_7: ...na qualidade da vivência do aluno na Ufes...</p> <p>Entr_5: Economia de tempo do cidadão na prestação do serviço público...</p> <p>Entr_9: ...a qualidade de vida e uma sustentabilidade humana e ambiental...</p> <p>Entr_13: ...melhorar a vida das pessoas na comunidade...</p>
Redução de custos	<p>Entr_3: ...é a economia...</p> <p>Entr_4: ...economicidade de energia...</p> <p>Entr_6: ...certamente teve uma economia considerável...</p> <p>Entr_9: ... é a economicidade...</p>
Maior controle e fiscalização	<p>Entr_4: ...gestão financeira orçamentaria bem refinada...</p> <p>Entr_6: ...o controle e acompanhamento orçamentário...</p> <p>Entr_12: ...avançou nos processos gerenciais internos...</p>
Maior autonomia	<p>Entr_6: ...a autonomia aos gestores...</p>
Ampliação de acesso aos serviços prestados	<p>Entr_8: ...o primeiro grande resultado foi ampliar o acesso, não só o acesso pelo alcance territorial, nós saímos da grande Vitória, podemos ir para o interior do Espírito Santo com os polos...</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais resultados de inovação no setor público evidenciados pelos entrevistados foram: maior eficiência ou produtividade; maior transparência; aumento de satisfação; redução de custos; maior controle e fiscalização; maior autonomia; ampliação de acesso aos serviços prestados.

Posto que todos os tipos de resultados identificados nas categorias *a priori* tenham sido ratificados na presente pesquisa, é possível observar que alguns destes tipos foram citados com maior frequência pelos entrevistados, sendo eles: maior eficiência ou produtividade; maior transparência; aumento de satisfação e redução de custos.

Quanto ao tipo de resultado Maior eficiência ou produtividade, percebeu-se dos entrevistados uma perspectiva que os resultados da inovação são refletidos diretamente nos números do setor público, principalmente, em virtude da otimização dos processos de trabalhos, bem como na sua celeridade de execução e tramitação. Corroborando com este entendimento, o estudo de De Vries, Bekkers e Tummers (2016) apontou que os principais resultados de inovação no setor público identificados na revisão sistemática de literatura realizada são, geralmente, aumento de eficácia e aumento de eficiência.

Com relação ao tipo de resultado de inovação Maior transparência, os entrevistados relataram no sentido da importância do resultado para a gestão pública, pois possibilita a fiscalização e participação da sociedade, além do aspecto ético e legal. Isidro-Filho (2018) também ressalta este resultado de inovação no seu estudo, em que a inovação tem como resultado novos ou significativamente melhorados os processos de comunicação com o ambiente interno e externo.

No que diz respeito ao tipo de resultado Aumento de satisfação, assim como De Vries, Bekkers e Tummers (2016) no respectivo estudo apontaram como resultado de inovação no setor público o aumento de satisfação do usuário, os entrevistados também observaram este tipo de resultado. Notou-se pelo ponto de vista dos entrevistados a necessidade de proporcionar qualidade ao serviço oferecido ao usuário, promovendo o aumento de satisfação do cidadão.

Para o tipo de resultado de inovação Redução de custos, constatou-se pelos relatos dos entrevistados que a otimização de gastos advinda do resultado de inovação, possibilita o direcionamento de recursos para outros serviços essenciais no ambiente público. Mulgan e Albury (2003) destacam no referente estudo a importância da inovação no setor público para conter pressões de custos e aumentar a capacidade de resposta dos serviços para necessidades públicas.

Assim como apresentado no estudo de Isidro-Filho (2018), o resultado de inovação Maior controle e fiscalização foi identificado na pesquisa, sendo apontado pelos entrevistados no sentido da importância de a inovação estabelecer novos ou aprimorados padrões de gestão ou governança para a instituição.

Acerca do tipo de resultado de inovação Maior autonomia, percebeu-se que o entrevistado destaca a importância de ter como resultado de inovação a maior autonomia dos gestores, pois ajuda no fomento da criatividade para inovar. Dessa forma, ainda que a autonomia seja um fator valioso para o ambiente de inovação,

Cavalcante e Camões (2017) apresentaram no atinente estudo que, em razão da forte influência do modelo burocrático rígido, a autonomia funcional é menos influente no setor público.

Com relação ao resultado de inovação Ampliação de acesso aos serviços prestados, o entrevistado relata como resultado de inovação a expansão do acesso ao serviço público prestado que, através da inovação, possibilitou o alcance de outras regiões e grupos de usuários. Isidro-Filho (2018) também salienta em seu estudo, na dimensão resultados da inovação, novas iniciativas que estabelecem melhores canais de prestação de serviços públicos, além do impacto da inovação na qualidade da entrega do serviço.

Ademais, utilizando a classificação dos resultados de inovação realizada por Vieira (2016), observou-se que os resultados de inovação apresentados pelos gestores das áreas administrativas da universidade são, predominantemente, da categoria de resultado Melhoria da gestão organizacional, conforme apresentado no Quadro 22.

**Quadro 22** - Classificação dos resultados de inovação.

<b>Categorias</b>	<b>Tipos de resultados de inovação</b>
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Aumento de satisfação; Ampliação de acesso aos serviços prestados.
Melhoria da gestão organizacional	Maior eficiência ou produtividade; Redução de custos; Maior controle e fiscalização; Maior autonomia.
Melhoria da imagem e relações institucionais	Maior transparência.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Além disso, verificou-se também que os resultados de inovação no setor público: maior controle e fiscalização; maior autonomia e ampliação de acesso aos serviços prestados, foram citados, exclusivamente, por entrevistados que já tiveram experiência profissional no setor privado.

Outrossim, a partir da percepção dos entrevistados, não foram apontados tipos de resultados de inovação com impactos negativos no setor público. Dessa forma, infere-se que a concepção de inovação no setor público apresenta, como consequência, uma imagem de impacto positivo do seu atinente resultado de inovação, ou seja, inovar não denota uma hipótese de insucesso no resultado.

Por fim, o Quadro 23, a seguir, apresenta uma comparação entre os tipos de resultados de inovação encontrados na pesquisa com os tipos de resultados identificados na literatura.

**Quadro 23** - Comparação entre os tipos de resultados de inovação encontrados na pesquisa com os identificados na literatura.

Tipos de resultados de inovação encontrados na pesquisa	Tipos de resultados de inovação identificados na literatura
Maior eficiência ou produtividade	Melhoria da gestão organizacional (Vieira, 2016); Aumento da eficiência (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016).
Maior transparência	Melhoria da imagem e relações institucionais (Vieira, 2016); Melhoria nos processos de comunicação com o ambiente interno e externo (Isidro-Filho, 2018).
Aumento de satisfação	Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços (Vieira, 2016); Aumento da satisfação do cliente (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016).
Redução de custos	Conter pressões de custos (Mulgan e Albury, 2003); Melhoria da gestão organizacional (Vieira, 2016).
Maior controle e fiscalização	Melhoria da gestão organizacional (Vieira, 2016); Monitoramento dos impactos da inovação no desempenho organizacional e avaliação na qualidade da entrega dos serviços públicos (Isidro-Filho, 2018).
Maior autonomia	Melhoria da gestão organizacional (Vieira, 2016); Melhoria nos modelos de gestão e/ou governança da organização (Isidro-Filho, 2018).
Ampliação de acesso aos serviços prestados	Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços (Vieira, 2016); Cidadãos envolvidos (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016); Novos ou significativamente melhorados serviços públicos (Isidro-Filho, 2018).

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Em síntese, tal como destacado por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), os resultados da inovação têm sido pouco explorados na literatura, dificultando, assim, o conhecimento sobre os efeitos e impactos dos esforços de inovação. Dessa forma, entre alguns tipos de resultados de inovação identificados em pesquisas anteriores, mas que não apareceram nos relatos dos entrevistados, destacou-se, principalmente, a Melhoria do clima organizacional (Vieira, 2016).

#### 4.7. CONCEPÇÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.

De forma complementar à pesquisa, foi possível identificar, também, a concepção de inovação no setor público pelos entrevistados. A seguir, no Quadro 24, considerando a literatura sobre o tema, pode-se observar nos fragmentos de textos transcritos as percepções conceituais de inovação apresentadas pelos entrevistados.

**Quadro 24** - Percepção conceitual de inovação no setor público.

DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	
<b>Conceito de inovação no setor público adotado:</b> um novo ou melhorado produto ou processo (ou sua fusão) que se diferencia consideravelmente dos preestabelecidos, e que foi viabilizado para os usuários ou empregado pela instituição (OCDE, 2018).	
ID	Fragmentos de texto transcritos
Entr_1	...uma forma nova ou diferente de fazer um determinado processo ou atividade....
Entr_2	...é você está tentando atualizar o que for possível tanto em termo de ferramentas quanto de gestão de pessoas, para você otimizar o seu dia a dia...
Entr_3	...são práticas e metodologias que permitem melhorar o atendimento e explorar ao máximo o canal de comunicação, ou seja, que melhore o setor público, com práticas e metodologias que visam melhorar as nossas atividades ou serviços prestados...
Entr_4	...inovar é uma oportunidade de mudança dentro de um novo cenário que você consiga extrair o máximo de benefício possível para a instituição e para as pessoas que estão junto com você...
Entr_5	...inovação é toda ferramenta, seja ela um software ou um equipamento, que pode otimizar o trabalho no serviço público, trazer mais eficiência no curto espaço de tempo...



<b>DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b>	
<b>Conceito de inovação no setor público adotado:</b> um novo ou melhorado produto ou processo (ou sua fusão) que se diferencia consideravelmente dos preestabelecidos, e que foi viabilizado para os usuários ou empregado pela instituição (OCDE, 2018).	
<b>ID</b>	<b>Fragmentos de texto transcritos</b>
Entr_6	... inovação seria ações ou atividades novas que são implementadas com o objetivo de otimizar, alavancar, melhorar a produtividade dos serviços que são ofertados para a população de forma em geral...
Entr_7	...são mudanças que você faz nos processos ou em ferramentas que vão ser entregues para o público que você atende, para facilitar os serviços prestados...
Entr_8	...A inovação seria um tratamento que se dá a informação, dada que a informação é a matéria-prima para o setor público...
Entr_9	...inovação no setor público é um conjunto, tanto de procedimentos e de fluxos de processos, quanto também de tecnologia ou de técnicas que possam trazer maior eficiência e eficácia...
Entr_10	... a inovação é um conceito que só faz sentido quando é colocado em prática, quando a gente consegue trazer para a prática melhorias nos nossos processos de trabalho...
Entr_11	...são aquelas ações relacionadas a incorporação de tecnologias voltadas a otimização dos recursos, a garantia de eficácia dos recursos...
Entr_12	... alguma forma de mudança no sentido de você maximizar processos, recursos e é claro que você vai ter uma pitada de tecnologia...
Entr_13	...novas ferramentas que façam os processos chegarem ao seu objetivo, mostrando todo o processo, a eficiência e efetividade deste processo...
Entr_14	...é o emprego de novas tecnologias, de novas formas de trabalho, otimização de processos e melhor interação com o usuário...

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A partir das práticas de inovação desenvolvidas no ambiente público, sobressai a percepção do desafio em idear a definição de inovação que estabeleça a menor distância com as experiências contemporâneas vivenciadas. Bem como, é fundamental o entendimento do processo de inovação e, conseqüentemente, da proposição das efetivas melhorias para a sociedade e o setor público.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2019) pontua que as instituições do setor público têm de possuir capacidade natural para inovar, isto é, estarem aptas a inovar. A Declaração da OCDE (2019) sobre inovação do setor público conceitua inovar como a introdução de algo novo, com a finalidade de transformar, ou seja, para o novo contexto estabelecido, é uma das possibilidades que a administração pública tem para responder, se organizar ou, ainda, se adequar.

Diante do exposto, é possível perceber que a definição de inovação no setor público é uma construção composta de numerosos elementos interligados e de necessidade gradual de aprimoramento, assim como, dependendo da área e da esfera de governo, pode apresentar aspectos específicos. Ademais, no setor público, o processo de inovação deve ser realizado com observância aos mandamentos constitucionais e, principalmente, aos interesses comuns da sociedade.

Como apresentado no Quadro 24, a partir da concepção dos gestores das áreas administrativas da Universidade, foram apresentadas diversas definições de inovação no setor público. Dessa forma, podemos observar os conceitos de inovação apresentados em três pontos principais: 1) Deve ser algo novo ou diferente, sendo alusivo à mudança em relação às práticas presentes; 2) Deve acarrear melhorias, no que se refere à eficácia, eficiência e efetividade nos processos e serviços vigentes; 3) Deve ser posta em ação, não pode ser somente uma ideia abstrata.

Outro aspecto importante que, também, de forma complementar à pesquisa, foi possível identificar, são os tipos de inovação no setor público observados pelos gestores. A seguir, no Quadro 25, considerando a literatura sobre o tema, pode-se observar nos fragmentos de textos transcritos as principais tipologias de inovação apresentadas a partir dos exemplos de inovação citados pelos entrevistados.

**Quadro 25** - Percepção dos exemplos de inovação implantados na Ufes.

<b>TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b>	
<b>EXEMPLOS DE INOVAÇÃO</b>	
<b>ID</b>	<b>Fragmentos de texto transcritos</b>
Entr_1	A questão do orçamento tem uma forma nova de lidar com ele, trouxe inovação dentro disso aí, permitindo mais transparência e de ser descentralizado. [...] Outra inovação que eu lembrei foi o Protocolo Web, essa inovação trouxe um impacto muito

TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	
EXEMPLOS DE INOVAÇÃO	
ID	Fragmentos de texto transcritos
	grande, pois ele passa em todos os cantos da Ufes, permitindo outros processos seguirem o caminho da digitalização...
Entr_2	...foi a questão do Protocolo Web, então assim, facilitou enormemente os nossos processos, hoje eles andam muito mais rápidos do que quando era antes da forma desses processos...
Entr_3	...eu acho que o Protocolo Web foi uma grande inovação, além de trazer um processo de transparência muito grande, porque você de fora da Ufes consegue acompanhar todo processo que seja do seu interesse.
Entr_4	Um exemplo de inovação que ocorreu na Ufes marcante que teve um impacto muito importante foi o Protocolo Web. [...] O outro também foi a eficiência energética na Ufes...
Entr_5	...foi a implementação do Protocolo Web, que é o processo administrativo eletrônico, nós transformamos aquilo que nós fazíamos tudo no papel. O outro ponto é a questão da energia solar, que é uma inovação, nós fazemos o aproveitamento da energia solar para a economia da nossa energia na Ufes internamente...
Entr_6	...foi o Protocolo Web, a questão de redução de impressão de documentos em papel. O portal administrativo que também foi uma inovação muito bacana, onde permitiu descentralizar e dar de fato autonomia aos gestores da ponta para poder gerir os seus recursos, onde o gestor sabe o montante que tem disponível, autoriza a execução desse recurso, acompanha e vê na prática o resultado dessa execução, então, eu penso que foi uma inovação interessante da Ufes. Uma outra tecnologia também que foi implementada em termo de gestão orçamentária foi o Plano de Gestão Orçamentária, onde distribuí, também, os recursos de custeio entre as unidades da Ufes...
Entr_7	...eu vou citar o Protocolo Web que foi muito citado provavelmente, mas vou citar uma inovação que não foi vista por muita gente, que foi a emissão de tíquete do RU durante a pandemia, onde o aluno poderia selecionar a refeição de casa, gerava um código e ele retirava no RU o que ele havia selecionado de casa, facilitando o agendamento da refeição e auxiliando vários alunos...

TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	
EXEMPLOS DE INOVAÇÃO	
ID	Fragmentos de texto transcritos
Entr_8	...exemplo de inovação recente eu diria que é a introdução da tecnologia na educação, o ensino à distância, é mais do que tecnologia, ele é uma mudança de metodologia de ensino [...]. [...] pelo ponto de vista da administração, a grande inovação que eu vejo foi o governo digital também, governo eletrônico que trouxe uma série de tecnologias, de agilidade no tratamento da informação. No caso da Ufes, o governo eletrônico ele pode ser exemplificado com adoção do Protocolo Web que a gente conhece como “Lepisma” ...
Entr_9	... acho que essa é a mais visível, não trago na escala de importância, mas a mais visível é Protocolo Web, pois alcança toda a comunidade e trouxe uma maior eficácia nos fluxos dos processos...
Entr_10	...o mapeamento dos nossos processos de trabalho e a questão da institucionalização do sistema Protocolo Web...
Entr_11	...o Protocolo Web é um grande exemplo de inovação dos últimos 5 anos, que é o processo eletrônico, eu acho que ele trouxe muitas facilidades [...]. ...Outro exemplo é o que nós chamamos comumente de “plani-lhão”, que é o plano de gestão orçamentária, é um planejamento a partir do qual nós criamos indicadores para fazermos rateio de recursos entre as unidades...
Entr_12	...um sistema a nível contábil interessantíssimo que é um sistema gerencial, ele capta relatórios...
Entr_13	...foi o Protocolo Web, uma grande inovação, foi um grande divisor que hoje você vê a tramitação de processos...
Entr_14	...é o processo digital, o Protocolo Web. Esse sistema é um diferenciador entre os outros órgão do país, pois tem associado a questão dos processos...

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Analisando-se os exemplos de inovação apresentados no Quadro 25, observa-se que a principal inovação citada pelos entrevistados é o sistema de produção e tramitação de processos digitais da Universidade, denominado Protocolo Web. Esta inovação faz parte do projeto Ufes Digital, que trouxe uma nova proposta

de produção e tramitação eletrônica de documentos, aspirando aos poucos findar o emprego do papel como suporte documental<sup>6</sup>.

Posto isto, compete destacar que uma inovação pode ser classificada em mais de uma tipologia. No entanto, com base na percepção dos entrevistados, é possível observar que, predominantemente, a partir das características de inovações mencionadas, a principal tipologia identificada é a de inovação em processo. Corroborando com este achado, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) também observaram no referente estudo sobre inovação no setor público a predominância deste tipo de inovação.

#### 4.8. SÍNTESE DA ANÁLISE

A partir da análise dos dados de pesquisa, a seguir, na Figura 8, são sintetizados os resultados obtidos no presente estudo, sendo apresentados de forma estruturada os principais facilitadores, dificultadores, resultados, conceitos e tipos de inovação no setor público identificados.

---

<sup>6</sup> Dados coletados através do Portal Oficial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Disponível em: <https://www.ufes.br/conteudo/ufes-digital-implantado-novo-protocolo-web>. Acesso em: 11 nov. 2022.

**Figura 8** - Resultados sintetizados obtidos após análise dos dados.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar esta pesquisa, defronte ao problema especificado, foi delineado o objetivo geral de analisar como gestores das áreas administrativas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público, desdobrado nos objetivos específicos: identificar, a partir da concepção de gestores das áreas administrativas da Ufes, os principais facilitadores de inovação no setor público; identificar, a partir da concepção de gestores das áreas administrativas da Ufes, os principais dificultadores de inovação no setor público e identificar, a partir da concepção de gestores das áreas administrativas da Ufes, os principais resultados de inovação no setor público.

Quanto ao primeiro objetivo específico, os principais facilitadores de inovação no setor público foram: diversidade de conhecimento da equipe; trabalho em equipe; gestão com visão inovativa; cultura organizacional; capacidade administrativa; atitude gerencial; capacitação e competência; processos de trabalho e demanda externa (novas leis ou regulamentos; ambiente de crise; novas prioridades políticas; necessidades dos cidadãos).

Em relação ao segundo objetivo específico, os principais fatores antecedentes dificultadores de inovação no setor público evidenciados pelos entrevistados foram: cultura de aversão ao risco; gestão estratégica inadequada; escassez de recursos orçamentários e financeiros; infraestrutura deficiente; falta de incentivos à inovação; sistema burocrático; capacitação deficiente; rigidez de regulamentação e normas; estrutura administrativa complexa; dimensão da instituição; conflitos de interesse e perfil de liderança.

Semelhantemente, acerca do proposto no terceiro objetivo específico, os principais resultados de inovação no setor público evidenciados pelos entrevistados foram: maior eficiência ou produtividade; maior transparência; aumento de satisfação; redução de custos; maior controle e fiscalização; maior autonomia; ampliação de acesso aos serviços prestados.

Além disso, de maneira complementar ao estudo, foi possível observar, a partir da análise de conteúdo realizada dos textos transcritos das entrevistas, três pontos principais para a definição conceitual de inovação no setor público: 1) Deve ser algo novo ou diferente, sendo alusivo à mudança em relação às práticas pre-

sentes; 2) Deve acarrear melhorias, no que se refere à eficácia, eficiência e efetividade nos processos e serviços vigentes; 3) Deve ser posta em ação, não pode ser somente uma ideia abstrata. Assim como, foi possível observar que, predominantemente, a partir das características de inovações mencionadas, a principal tipologia identificada é a de inovação em processo.

Diante do apresentado, o estudo cumpriu não só o objetivo geral de analisar como os gestores das áreas administrativas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público, como também servirá de insumo e referência para que os gestores desenvolvam melhorias em suas respectivas instituições quanto ao processo de inovação no setor público.

### 5.1. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA PESQUISA

Com base nos resultados da pesquisa, foi possível corroborar estudos anteriores e, também, identificar aspectos específicos do contexto de uma Universidade Federal e, conseqüentemente, do setor público no que se refere à inovação. A pesquisa identificou vários pontos relevantes na literatura. Estes incluem, sobretudo, os fatores facilitadores, as barreiras e os tipos de resultados de inovação, que são essenciais para entender o assunto em questão e fornecer informações úteis para futuros estudos.

Além disso, ainda que os resultados tenham mostrado que os fatores identificados por pesquisas anteriores também foram percebidos na presente pesquisa, foram identificadas lacunas de conhecimento e áreas de pesquisa futura que devem ser exploradas para aprofundar o entendimento do assunto. Em geral, a pesquisa realizada contribuiu significativamente para o avanço do conhecimento empírico na área, baseado na ideia de que o mesmo tema pode ser aferido por perspectivas distintas.

Acerca das dissertações correlatas, a presente pesquisa equipara-se às demais quanto ao tema de estudo, entretanto aborda especificamente a Ufes e a percepção de inovação dos seus gestores das áreas administrativas. Além disso, é possível observar que as dissertações correlatas apresentam, no seu contexto de objeto de estudo, outros órgãos e cenários específicos de inovação no setor público, além de metodologias diferentes de análise de dados.



No que diz respeito à contribuição teórica, buscou-se trazer para o campo de estudo da inovação no setor público uma nova concepção a partir dos gestores das áreas administrativas de uma universidade federal, sobretudo, com os principais antecedentes que, a depender do contexto, podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente, bem como os principais resultados de inovação. Outrossim, procurou-se estender a reflexão e o entendimento da área de estudo, sendo apresentado um amplo conteúdo sobre os fatores que influenciam e resultam do processo de inovação, além dos modelos teóricos.

Quanto aos resultados práticos desta pesquisa, as descobertas poderão servir de referência e comparação em análises futuras, especialmente, se aplicados na administração pública. Assim como, os resultados proveem maior conhecimento para o desenvolvimento de estratégias e políticas de inovação. Ou seja, os resultados logrados a partir da percepção dos gestores das áreas administrativas de uma universidade federal são significativos na perspectiva de se buscar institucionalizar e aperfeiçoar a inovação dentro do setor público, como também proporcionar aos agentes públicos maior integração com o ecossistema de inovação.

A partir da pesquisa desenvolvida, baseado nos objetivos auferidos com a análise dos dados, obteve-se ao final um diagnóstico do contexto estudado, que orientou a formulação das recomendações aos gestores das áreas administrativas da Universidade, com a finalidade de aprimorar a compreensão sobre o tema, apresentando os principais facilitadores e barreiras que influenciam, na prática, o processo de inovação, bem como seus resultados no setor público.

O produto técnico resultante desta dissertação consiste em um Relatório Técnico denominado: “Recomendações aos gestores públicos que enfrentam o desafio de tornar suas organizações mais inovadoras”. Dessa forma, de maneira propositiva, o Relatório Técnico desenvolvido apresentou os principais antecedentes influenciadores no processo de inovação no setor público, além de difundir os principais resultados gerados aos agentes públicos a partir das inovações implementadas.

As recomendações são apresentadas conforme os objetivos específicos, permitindo que os agentes públicos otimizem a condução do processo de inovação e, conseqüentemente, possa melhorar a qualidade na prestação dos serviços. São elas:

- 1) Quanto ao conhecimento dos fatores que facilitam a inovação no setor público, essa compreensão torna-se imperiosa para o setor público inovador, pois

a influência positiva desses fatores no processo de inovação são fundamentais para a manutenção e implementação de novas ideias e práticas;

2) Quanto ao conhecimento dos fatores que dificultam a inovação no setor público, esse entendimento, da mesma maneira, torna-se imprescindível para o setor público inovador, pois a identificação dos fatores que influenciam negativamente no processo de inovação é importante para a construção de novos caminhos ou, ainda, para mudanças de velhas práticas;

3) Quanto ao conhecimento dos fatores resultantes de inovação no setor público, esses fatores mostram-se essenciais em relação aos impactos imediatos e mediatos da inovação, além da qualidade de vida da sociedade.

Compreende-se que esta dissertação se encontra no contexto da administração pública, visto que a pesquisa foi realizada no âmbito de uma instituição federal de educação superior.

A pesquisa encontra aderência à Linha de Pesquisa 2 - Tecnologia, Inovação e Operações no setor público, particularmente em seu Projeto Estruturante 4, intitulado Transformação e inovação organizacional, por contemplar em seus objetivos “Empreendedorismo no Setor Público; Inovação, Cooperação e Redes de organizações públicas; [...] Temas emergentes em Inovação em serviços públicos” que, ao ser aplicado no âmbito do processo de inovação no setor público, contempla a necessidade de aprimorar o conhecimento e adequar o desenvolvimento de ações e práticas que estimulam um ambiente favorável à inovação.

Este estudo atenua a escassez de estudos empíricos acerca dos fatores que influenciam positivamente e negativamente o processo de inovação no setor público, bem como a falta de evidências dos tipos de resultados alcançados.

Destarte, o estudo avança na perquisição dos processos de inovação no setor público e evidencia as especificidades do contexto de inovação praticado em uma instituição federal de educação superior. Assim como, aprofunda o conhecimento dos facilitadores e dificultadores de inovação no setor público já referidos na literatura, tal como os principais tipos de resultados de inovação, através da percepção dos gestores das áreas administrativas da Universidade.

Ademais, este estudo fornece subsídios aos agentes públicos que precisam instituir mudanças ou gerenciar processos inovadores, não somente na instituição analisada, mas para todas as instituições públicas, a fim de que, no planejamento

de suas demandas e na tomada de decisão, os fatores identificados contribuem para a construção de um setor público mais inovador.

Este estudo apresenta alto grau de aplicabilidade, pois pode ser adotado em qualquer instituição do setor público, junto aos agentes públicos de áreas diversas. Os resultados podem, de forma interativa, estimular e orientar a condução mais adequada ao processo de inovação.

No que tange à replicabilidade, esse estudo apresenta elevado potencial, pois a descrição metodológica utilizada nesta pesquisa permite que o estudo seja replicado em instituições da esfera pública, no sentido que o mesmo tema pode ser analisado por diversas perspectivas, com o propósito de acrescer os conhecimentos empíricos sobre o assunto.

O tema que trata de inovação no setor público é de elevado interesse para as instituições da Administração Pública. Nesse sentido, a identificação dos principais fatores antecedentes que influenciam o processo de inovação, bem como seus principais tipos de resultados, sobretudo, a partir da concepção de gestores de uma instituição federal de educação superior, pode contribuir para o desenvolvimento da gestão pública.

Ademais, deve-se destacar, ainda, que este estudo traz sua parcela de cooperação para o estímulo de práticas inovadoras, não apenas para instituições públicas com características similares, mas para todo o setor público, no sentido de buscarem regularmente aperfeiçoar o processo de inovação, como também o seu fomento.

Pode-se considerar que o nível de complexidade deste estudo é médio, pois recorreu-se a conhecimentos técnicos e teóricos preestabelecidos que foram assimilados e moldados ao contexto de uma instituição federal de ensino superior.

Com relação ao levantamento de dados de pesquisa, empregou-se elevado esforço, especialmente, em razão da necessidade de envio, reenvio e solicitação individual em muitos casos para o cumprimento do quantitativo amostral estabelecido na metodologia. Além disto, quanto a análise dos dados, a complexidade exigida no diagnóstico e na interpretação dos dados, somado ainda à pluralidade de contextos e setores, atesta a necessidade de elevado nível de compreensão sobre o assunto.

A ênfase ressaltada no texto da pesquisa foi empírico/prática, pois empreendeu-se uma análise de conteúdo para interpretar, caracterizar e identificar fatos,

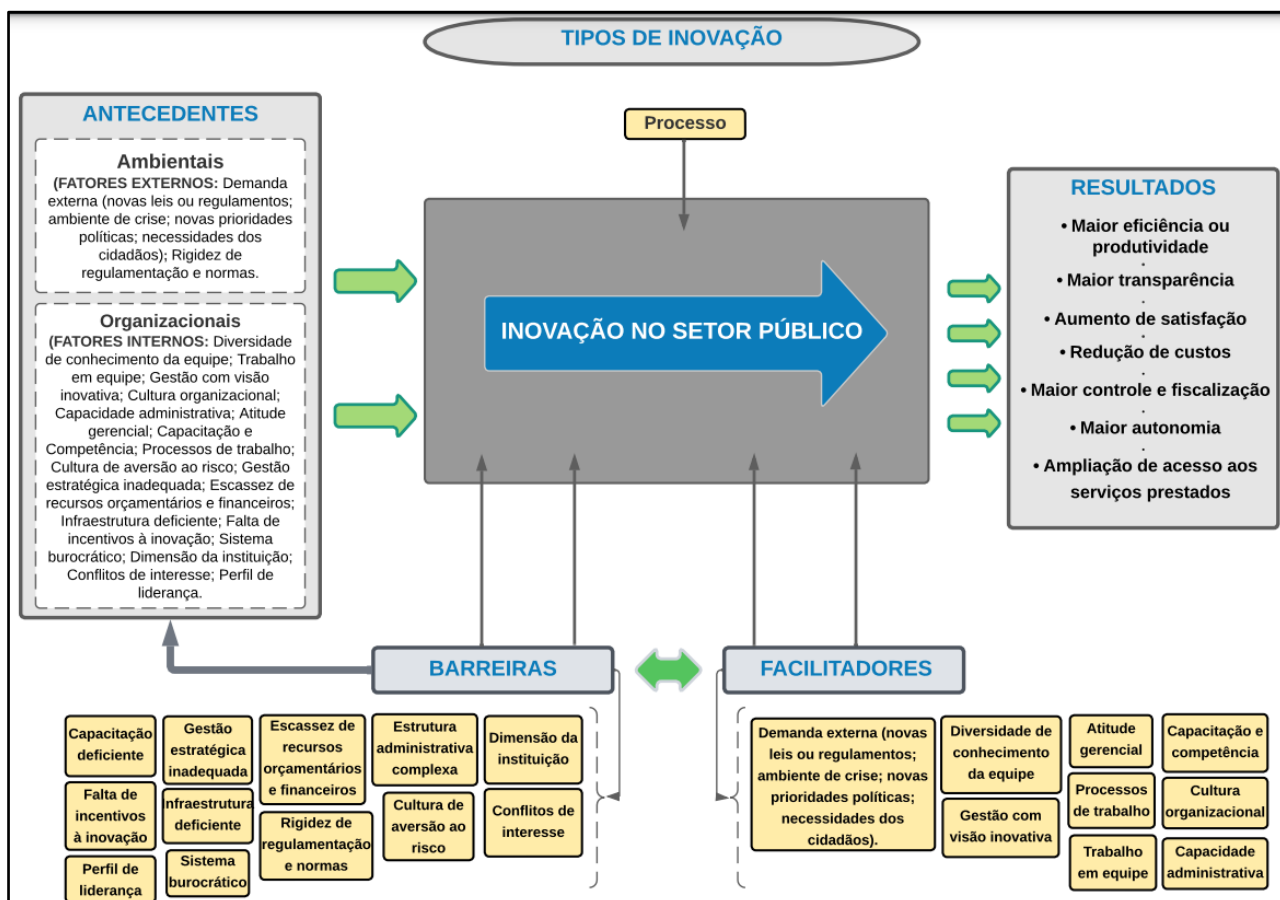
posto que, sob o enfoque prático, os resultados relevantes para o aprimoramento e a melhor compreensão foram reportados à Universidade e, especialmente, aos seus gestores, por meio de relatório técnico contendo recomendações para o melhor desenvolvimento e condução do processo de inovação no setor público.

## 5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Diante da complexidade e pluralidade de perspectivas integradas nesta área de pesquisa, este estudo indica para a necessidade de realização de novos estudos neste campo, sendo que a amplitude deste tema não permite que o conteúdo seja esgotado facilmente. Sugere-se a realização de pesquisas futuras com maior abrangência tanto de instituições quanto de outros grupos de agentes públicos, por exemplo, professores, gestores acadêmicos, discentes, dentre outros.

Por conseguinte, a título de sugestão, aponta-se a oportunidade de testar em pesquisas futuras em outras universidades e, também, em outros órgãos públicos o modelo teórico de inovação apresentado na Figura 9, a seguir.

**Figura 9** - Sugestão de modelo teórico de inovação no setor público.



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

### 5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Enquanto limitações do estudo, salienta-se que os resultados apresentados refletem o contexto local, sendo preciso moderação na generalização dos corolários desta pesquisa. Trata-se, ainda, o fato de o estudo ter sido conduzido em uma autarquia da administração pública federal, aventando que os seus resultados talvez não possam ser estendidos para outras áreas ou esferas de governos, como também para o setor privado. Outro aspecto a ser considerado, diz respeito ao fato de o estudo ter restringido como público-alvo para as entrevistas somente os gestores das áreas administrativas da Ufes, o que sinaliza a necessidade de pesquisa com outros grupos de análise, de modo que se tenham leituras mais robustas da realidade.

## REFERÊNCIAS

AGOLLA, J. E.; VAN LILL, J. B. An empirical investigation into innovation drivers and barriers in public sector organisations. **International Journal of Innovation Science**, v. 8, n. 4, p. 404-422, 2016.

ALBERTI, A.; BERTUCCI, G. Replicating innovations in governance: an overview. In: ALBERTI, A.; BERTUCCI, G. (Eds.). **Innovations in governance and public administration: replicating what works**. New York: United Nations Publication, p. 1-23, 2006.

ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.

ANSELL, C; TORFING, J. **Public innovation through collaboration and design**. 1ª ed. London: Routledge, 2014.

APSII. AUSTRALIAN PUBLIC SECTOR INNOVATION INDICATORS. **Working towards a measurement framework for public sector innovation in Australia**. Sydney: DIISR; APSII, 2011. (APSII Draft Discussion Paper for SRG Meeting 156.doc).

ARUNDEL, A.; BLOCH, C.; FERGUSON, B. Advancing innovation in the public sector: aligning innovation measurement with policy goals. **Research Policy**, v.48, n. 3, 789-798, 2019.

ARUNDEL, A.; BLOCH, C.; FERGUSON, B. **Measuring innovation in the public sector**. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: <https://www.oecd.org/sti/087%20-%20ARUNDEL%20BLOCH%20Methodologies%20for%20measuring%20innovation%20in%20the%20public%20sector.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5ª ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASON, C. **Leading public sector innovation: co-creating for a better society.** Bristol: Policy Press, 2010.

BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. Linking innovation to the public sector: contexts, concepts and challenges. In: BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. (Eds.). **Innovation in the public sector: linking capacity and leadership.** UK: Palgrave Macmillan, 2011.

BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: towards an open and collaborative approach. **International Review of Administrative Sciences.** V. 84, n. 2, p. 209-213, 2018.

BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries: Final Report,** 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/260793904\\_Measuring\\_Public\\_Innovation\\_in\\_the\\_Nordic\\_Countries\\_-\\_Final\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/260793904_Measuring_Public_Innovation_in_the_Nordic_Countries_-_Final_Report). Acesso em: 11 mar. 2022.

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public sector innovation: from theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics,** v. 27, p. 133-145, 2013.

BOMMERT, B. Collaborative innovation in the public service. **International Public Management Review,** v. 11, n. 1, p. 15-33, 2010.

BORINS, S. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital,** v. 2, n. 3, p. 310-319, 2001.

BORINS, S. **The persistence of innovation in government: a guide for innovative public servants.** Washington D.C.: Brookings Institution Press; Ash Center for Democratic Governance and Innovation, 2014. Disponível em: <https://www.businessof-government.org/sites/default/files/The%20Persistence%20of%20Innovation%20in%20Government.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2022.

BRANDÃO, S. M. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes.** 2012.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v.47, n.1, p.227-248, 2013.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, p. 145-164, 2017.

BUGGE, M. M.; MORTENSEN, P. S.; BLOCH, C. **Report of the Nordic Pilot studies: Analyses of methodology and results**. Copenhagen: MEPIN, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/260793955\\_Report\\_on\\_the\\_Nordic\\_Pilot\\_studies\\_-\\_Analyses\\_of\\_methodology\\_and\\_results\\_MEPIN](https://www.researchgate.net/publication/260793955_Report_on_the_Nordic_Pilot_studies_-_Analyses_of_methodology_and_results_MEPIN). Acesso em: 25 mar. 2022.

CARNEIRO, D. K. O. **Desvelando ecossistemas de inovação no setor público: um estudo Brasil-Espanha**. 2021. 177 f., il. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

CASTRO, C. M. S.; ISIDRO-FILHO, A.; MENELAU, S.; FERNANDES, A.S.A. Antecedentes de inovações em organizações públicas do Poder Executivo federal. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 71, p. 126-141, 2017.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores: In: CAVANCANTE, Pedro; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, p. 119-144, 2017.



CAVALCANTE, P.; GOELLNER, I. A.; MAGALHÃES, A.G. Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil. In: Cavalcante, P. et al. **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: Enap: Ipea, 2019.

CHEN, J.; WALKER, R. M.; SAWHNEY, M. Public service innovation: a typology. **Public Management Review**, v.22, n.11, p.1674-1695, 2020.

CHOGUILL, C. L. The research design matrix: A tool for development planning research studies. **Habitat International**, v. 29, n. 4, p. 615-626, 2005.

DAGLIO, M.; GERSON D.; KITCHEN H. Building organisational capacity for public sector innovation. **OECD Conference**, Paris, 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>. Acesso em: 12 mar.2022.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of Management Studies**, v.38, n.1, p. 45-65, 2001.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. **British Journal of Management**, v.17, n. 3, p. 215-236, 2006.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

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

DE VRIES, H. A.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 1, p. 159-176, 2018.

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, 2013.

EGGERS, W. D.; SINGH, S. K. **The public innovator's playbook**: Nurturing bold ideas in government. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government, 2009. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/dttl-ps-public-innovators-playbook-08082013.pdf>. Acesso em: 10 mar 2022.

EUROPEAN COMMISSION. Powering European public sector innovation: towards a new architecture. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; **European Commission**, 2013. Disponível em: [https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public\\_sector\\_innovation\\_-\\_towards\\_a\\_new\\_architecture.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public_sector_innovation_-_towards_a_new_architecture.pdf). Acesso em: 11 mar. 2022.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 107-126, 2008.

FARMER, T.; ROBINSON, K.; ELLIOTT, S. J.; QUAL, J. E. Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. **Qualitative Health Research**, v.16, n.33, p.377-394, 2006.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006). **Cadernos ENAP**. Brasília: Enap, n.32, p.54, 2007.

FERREIRA, R. A. **Inovações em organizações públicas**: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador. 2012. 143f. Dissertação (Mestrado em administração pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2012.

GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. **A research agenda for service innovation**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Eds., 2018.

GALLOUJ, F.; ZANFEI, A. Innovation in public services: Filling a gap in the literature. **Structural Change and Economic Dynamics**, v.27, p.89-97, 2013.

GALLOUJ, F.; RUBALCABA, L.; TOIVONEN M.; WINDRUM P. Understanding social innovation in services industries. **Industry and Innovation**, v.25, n.1, p.1-21, 2018.

GALLUP ORGANIZATION. **Innobarometer**, 2010. Analytical report: innovation in public administration, 2011. Disponível em: <https://dbk.gesis.org/dbksearch/SDESC2.asp?no=5458&search=Flash&search2=&DB=E>. Acesso em: 24 mar. 2022.

GAULT, F. User innovation and the market. **Science and Public Policy**, v. 39, n. 1, p. 118-128, 2012.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, p. 559-571, 2003.

HALVORSEN, T. HAUKNES. J.; MILES, I.; RØSTE, R. **Innovation in the public sector**: On the differences between public and private sector innovation. Publin Report nº. D9. Oslo: NIFU STEP, 2005. Disponível em: <https://nifu.brage.unit.no/nifui/xmlui/handle/11250/226535>. Acesso em: 08 dez. 2021.

HANSEN, M. B. Antecedents of organizational innovation: the diffusion of new public management into Danish local government. **Public Administration Journal**, v. 89, n. 2, 2010.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

HARTLEY, J. The creation of public value through step-change innovation in public organizations. In: BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. (Eds). **Public value and public administration**. Washington: Georgetown University Press, p. 82-94, 2015.

HUGHES, A.; MOORE, K.; KATARIA, N. **Innovation in public sector organisations: a pilot survey for measuring innovation across the public sector**. Londres: Nesta, 2011. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/innovation\\_in\\_public\\_sector\\_orgs.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_public_sector_orgs.pdf). Acesso em: 12 mar. 2022.

ISIDRO-FILHO, A. **Gestão pública inovadora: um guia para a inovação no setor público**. 1ª ed. Curitiba: Editora CRV, 2018.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 165-177.

KALVET, T. Innovation: A factor explaining e-government success in Estonia. **Electronic Government**, v. 9, n. 2, p. 142-157, 2012.

KALVET, T.; LEMBER, V. Risk management in public procurement for innovation: The case of Nordic-Baltic Sea cities. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 23, n. 3, p. 241-262, 2010.

KERR DO AMARAL, H.; LICIO, E. C. **O desenvolvimento de dirigentes como estratégia para o fortalecimento da capacidade de governo no Brasil: a experiência da ENAP.** In: XIII Congreso Internacional del CLAD, XIII. Buenos Aires, Argentina, 2008.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 77-97.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Innovation in the public sector.** Publin Report n. D20. Oslo: NIFU STEP, 2005. Disponível em: <https://aviana.com/step/publin/reports/d20-innovation.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2022.

KUIPERS, B. S. HIGGS, M.; KICKERT, W.; TUMMERS, L.; GRANDIA, J.; VAN DER VOET, J. The management of change in public organizations: a literature review. **Public Administration**, v. 92, n. 1, p. 1-20, 2014.

LEWIS, J. M.; RICARD, L. M.; KLIJN, E. H. How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 288-307, 2018.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2013.

LUKE, B.; VERREYNNE, M. L.; KEARINS, K. Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions. **Innovation**, v. 12, n. 2, p. 138- 153, 2010.

KATTEL, R.; CEPILOVS, A.; DRECHSLER, W.; KALVET, T.; LEMBER, V.; DE TÕNURIST, P. Can we measure public sector innovation? A literature review. **Lipse Working Papers.** Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, n. 2, p. 1-45, 2014.

MEEUS, M. T. H.; EDQUIST, C. Introduction to part I: product and process innovation. In: HAGE, J.; MEEUS, M. (Eds.). **Innovation, science, and institutional change**. Oxford: Oxford University Press, p. 23-37, 2006.

MENELAU, S.; VIEIRA, A. F. B. R.; FERNANDES, A. S. A. Inovação em serviço de segurança pública no Brasil: Facilitadores e barreiras à inovação nos postos comunitários de segurança do Distrito Federal. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 1, n. 1, p. 24-48, 2016.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 32<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MIRANDA, J. W. **Inovação no setor público brasileiro: uma análise das experiências premiadas, entre 2008 e 2018, no Concurso Inovação da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP**. 2019. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019.

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. **Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously**. London: NESTA, 2007. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/ready\\_or\\_not.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf). Acesso em: 24 mar. 2022.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. **Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated**. Londres: The Basingstoke Press, p.1-

51, 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/277873357\\_Social\\_Innovation\\_What\\_It\\_Is\\_Why\\_It\\_Matters\\_and\\_How\\_It\\_Can\\_Be\\_Accelerated](https://www.researchgate.net/publication/277873357_Social_Innovation_What_It_Is_Why_It_Matters_and_How_It_Can_Be_Accelerated). Acesso em: 14 abr. 2022.

MULGAN, G. **Innovation in the public sector**: How can public organisations better create, improve and adapt? UK: NESTA, p. 1-20, 2014. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector-\\_how\\_can\\_public\\_organisations\\_better\\_create\\_improve\\_and\\_adapt.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_the_public_sector-_how_can_public_organisations_better_create_improve_and_adapt.pdf). Acesso em: 12 mar. 2022.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. Londres, v. 1.9, 2003. Disponível em: <https://www.alnap.org/help-library/innovation-in-the-public-sector>. Acesso em: 10 mar 2022.

MUNRO, J. Accelerating innovation in local government. **Public Money & Management**, v. 35, n. 3, p. 219–226, 2015.

NESTA. National Endowment for Science, Technology and the Arts. **The Nesta story**. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/blog/the-nesta-story/>. Acesso em: 12 mar. 2022.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Embracing Innovation in Government: global trends 2017. **Observatory of Public Sector Innovation – OPSI**, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Embracing Innovation in Government: global trends 2018. **Observatory of Public Sector Innovation – OPSI**, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/innovation/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2022.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Declaration on Public Sector Innovation. **Observatory of Public Sector Innovation** – OPSI, 2019. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/work-areas/declaration/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Embracing Innovation in Government: global trends 2020. **Observatory of Public Sector Innovation** – OPSI, 2020. Disponível em: [https://trends.oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/OECD-Upskilling-People-11\\_16\\_20-V7.pdf](https://trends.oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/OECD-Upskilling-People-11_16_20-V7.pdf). Acesso em: 23 jul. 2022.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coletar, relatar e usar dados sobre inovação. 4ª ed. OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>. Acesso em: 10 nov. 2022.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Brasília: Finep, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

OSBORNE, S. P., BROWN, L. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? **Public Administration**, v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.

OSBORNE, S. P.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005. Disponível em: [https://library.smaratungga.web.id/repository/\[Kerry\\_Brown\]\\_Managing\\_Change\\_and\\_Innovation\\_in\\_Pu\(BookFi.org\).pdf](https://library.smaratungga.web.id/repository/[Kerry_Brown]_Managing_Change_and_Innovation_in_Pu(BookFi.org).pdf). Acesso em: 13 mar. 2022.

PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Internacionalização, criatividade organizacional e as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento como determinantes da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 253-28, 2013.



RESENDE JUNIOR, P. C. **Orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal.** 2012. XVII, 252 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília/Universidade Técnica de Lisboa, Brasília, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

SANO, H. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais.** Brasília: Enap Cadernos, 2020. 45 p.

SANTOS, L. F.; SANO, H.; SOUZA, W. J. Antecedentes da inovação na gestão pública: Análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 35, p. 2870-2900, 2019.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.** Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SILVEIRA, E. **Gestão do programa de pós-graduação em administração universitária a partir do sistema de avaliação da Capes.** 2016. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SOUZA-NETO, R. A.; DIAS, G. F.; SANO, H. Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 79, p. 1-21, 2019.

SØRENSEN, E. Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs. **Public Management Review**, v. 19, n. 1, p. 1-19, 2017.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration and Society**, v. 43, n. 8, p. 842-68, 2011.

TAMURA, A.; SHIGAKI, L.; VITAL, T. Por que o setor público precisa inovar? **Macroplan Policy Papers**, v. 5, p. 1-13, 2019.

TEIXEIRA, J. A.; RÉGO, M. C. Inovação no sistema judiciário com a adoção do processo judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 3, p. 369-384, 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

TORFING, J.; ANSELL, C. Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. **Public Management Review**, v.19, n.1, p.37-54, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1ª ed. 18ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

UFES - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Conselho Universitário (CUUn). **Resolução n.º 25**, de 23 de outubro de 2008. Disponível em: [https://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_25.2008.pdf](https://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_25.2008.pdf). Acesso em: 03 mar. 2023.

UNESCO [ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA] **COVID-19 Educational disruption and response**. Paris: Unesco, 2020. Disponível em: <http://www.iiep.unesco.org/en/covid-19-educational-disruption-and-response-13363>. Acesso em: 29 abr. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, L. V. **Inovação no setor público**: indutores, capacidades, tipos e resultados de inovação. 2016. 85 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

VIGODA-GADOT, E. R. A. N.; SHOHAM, A.; SCHWABSKY, N.; RUVIO, A. Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. **Public Administration**, v. 86, n. 2, p. 307-329, 2008.

WALKER, R. M. An Empirical evaluation of innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. **Public Administration**, v.84, n.2, p.311-335, 2006.

WALKER, R. M. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: towards a configuration framework. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 591-615, 2007.

WALKER, R. M. Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension. **Public Management Review**, v16, n.1, p.21-44, 2014.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367-386, 2010.

WALKER, R.; AVELLANEDA, C. N.; BERRY, F. S. Exploring the diffusion of innovation among high and low innovative localities. **Public Management Review**, v. 13, n. 1, p. 95-125, 2011.

WEBER, A. F. **A relação entre antecedentes da inovação em serviços e o desempenho da inovação**: o caso de uma estatal brasileira. 2020. 138 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

WINDRUM, P. Innovation and entrepreneurship in public services. In: WINDRUM, P.; KOCH, P. (Eds.) **Innovation in public sector**: entrepreneurship, creativity and management. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

## **APÊNDICE A – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

O(A) Sr.(a) \_\_\_\_\_ foi convidado(a) a participar da pesquisa intitulada **Inovação no setor público: percepção dos gestores das áreas administrativas de uma universidade federal**, sob a responsabilidade de **Rhajiver Machado Pagani**.

#### **JUSTIFICATIVA E OBJETIVO DA PESQUISA**

A pesquisa tem o objetivo de analisar como os gestores das áreas administrativas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público. Além disso, visa identificar os fatores facilitadores, as barreiras e os resultados da inovação na Universidade Federal do Espírito Santo.

#### **PROCEDIMENTOS**

Se você concordar em participar deste estudo, será solicitado que responda a perguntas abertas sobre o processo de inovação no setor público, que serão gravadas em áudio. A entrevista será realizada pessoalmente, face a face, ou em formato remoto, através de videochamadas, de acordo com os objetivos traçados no roteiro de entrevista.

#### **DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA**

Com o horário previamente agendado, você poderá responder à entrevista no local em que se sentir mais confortável dentro ou fora da Ufes, em local de sua escolha. A entrevista é curta com duração prevista de 30 minutos.

#### **GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE**

As informações relativas à sua participação no estudo serão mantidas confidenciais e serão usadas apenas para fins científicos.

#### **ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS**

Em caso de dúvidas, o pesquisador responsável, **Rhajiver Machado Pagani**, poderá ser contactado no e-mail: rhajiver.pagani@ufes.br.

Declaro que li e não tenho dúvidas sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo(a) pesquisador(a) principal ou seu representante, rubricada em todas as páginas.

LOCAL, DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Participante da pesquisa/Responsável legal

---

Rhajiver Machado Pagani  
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes

## APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



**RHAJIVER MACHADO PAGANI**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO**

**RELATÓRIO TÉCNICO:  
RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES PÚBLICOS QUE ENFRENTAM O DESAFIO DE TORNAR SUAS ORGANIZAÇÕES MAIS INOVADORAS**

**VITÓRIA-ES**

**2023**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico	
<b>Relatório técnico: recomendações aos gestores públicos que enfrentam o desafio de tornar suas organizações mais inovadoras</b>	
Autores do PTT	
1. Rhajiver Machado Pagani (Egresso)	Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0001-6803-6294">https://orcid.org/0000-0001-6803-6294</a>
2. Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Teresa Cristina Janes Carneiro (Orientadora)	Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0001-9987-1460">https://orcid.org/0000-0001-9987-1460</a>
Instituição estudada	
<b>Universidade Federal do Espírito Santo - UFES</b>	
Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico	
<b>Diretor de Materiais e Patrimônio (Gestor da Instituição)</b>	
Setor/Função do recebimento	
<b>Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP)</b>	
Dados do egresso	
Nome da Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga ( x ) UFES ( ) Conveniada ( ) Demanda Social	
<b>Universidade Federal do Espírito Santo - UFES</b>	
Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso: <b>Seção de Elaboração de Compras – DMP</b>	
Título da dissertação que deu origem ao Produto Técnico/Tecnológico	
<b>Inovação no setor público: percepção dos gestores das áreas administrativas de uma universidade federal</b>	
Links do repositório da dissertação	
<a href="https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao">https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao</a> <a href="http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas">http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas</a>	
E-mail: <a href="mailto:rhajiver.pagani@ufes.br">rhajiver.pagani@ufes.br</a>	
Matrícula do egresso no PPGGP: 2021130962	Data da titulação:
Palavras-chave: <b>Gestão Pública. Inovação no Setor Público. Antecedentes de Inovação. Resultados de Inovação.</b>	

VITÓRIA-ES  
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória/ES, 08 de março de 2023.

Ao Diretor de Materiais e Patrimônio  
Renato Dias Fraga  
Universidade Federal do Espírito Santo

Assunto: Entrega de produto técnico

Sr. Diretor,

Eu, Rhajiver Machado Pagani, tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico/tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado – Relatório técnico: recomendações aos gestores públicos que enfrentam o desafio de tornar suas organizações mais inovadoras - resultante da minha pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação da prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Teresa Cristina Janes Carneiro.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** RHAJIVER MACHADO PAGANI  
Data: 16/03/2023 21:31:44-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO  
Data: 17/03/2023 09:16:49-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Rhajiver Machado Pagani**

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Pública- PPGGP- UFES  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Teresa Cristina Janes Carneiro**

Prof.<sup>a</sup> do Programa de Pós-Graduação em Gestão  
Pública (PPGGP/UFES) - Orientadora





Universidade Federal do Espírito Santo  
Pró-Reitoria de Administração  
Diretoria de Materiais e Patrimônio

## **ATESTADO DE RECEBIMENTO/EXECUÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNO- LÓGICO**

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto/serviço, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, contidos no documento intitulado Relatório técnico: recomendações aos gestores públicos que enfrentam o desafio de tornar suas organizações mais inovadoras, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida por Rhajiver Machado Pagani, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), orientado pela prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Teresa Cristina Janes Carneiro. O resultado consiste em um relatório técnico com recomendações para a melhor condução do processo de inovação no setor público, destacando os principais fatores facilitadores e dificultadores do processo de inovação, bem como os seus principais tipos de resultados.

Vitória-ES, 08 de março de 2023.

---

**Renato Dias Fraga**  
Diretor de Materiais e Patrimônio  
Universidade Federal do Espírito Santo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



## **RELATÓRIO TÉCNICO: RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES PÚBLICOS QUE ENFRENTAM O DESAFIO DE TORNAR SUAS ORGANIZAÇÕES MAIS INOVADORAS**

### **1 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO**

Relatório técnico conclusivo: recomendações aos gestores públicos que enfrentam o desafio de tornar suas organizações mais inovadoras.

### **2 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS**

A metodologia utilizada para a elaboração deste produto técnico se deu dentro de moldes tradicionais. O campo analisado seguiu padrões de pesquisa já reputados, como a coleta de dados através de entrevistas para posterior análise de conteúdo dos textos transcritos.

### **3 ADERÊNCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA**

Compreende-se que este PTT se insere no contexto da administração pública, uma vez que a pesquisa foi realizada no âmbito de uma universidade federal.

O PTT encontra aderência à Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, Inovação e Operações no Setor Público, por contemplar em seus objetivos “Empreendedorismo no Setor Público; Inovação, Cooperação e Redes de organizações públicas; [...] Temas emergentes em Inovação em serviços públicos” que, ao ser aplicado no âmbito do processo de inovação no setor público, contempla a necessidade de aprimorar o conhecimento e adequar o desenvolvimento de ações e práticas que estimulam um ambiente favorável à inovação.

#### 4 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Este produto técnico apresenta alto impacto potencial quanto a sua aplicabilidade, pois pode ser utilizado de imediato não só pela instituição pesquisada, como por qualquer outra instituição do setor público, especialmente, as instituições federais de ensino superior.

#### 5 IMPACTOS POTENCIAIS (Social, econômico e cultural) (Real ou potencial)

Os impactos deste PTT estão ligados à busca da difusão dos fatores que influenciam a adoção da inovação, bem como dos seus tipos de resultados na Universidade, a qual as recomendações ao público-alvo fornecem caminhos para enfrentar o desafio de tornar a instituição mais inovadora.

Dessa forma, tanto para os agentes públicos, quanto para as instituições públicas, ressaltam-se impactos potenciais decorrentes de natureza social, econômica e cultural.

Alto impacto social: ao proporcionar a integração dos agentes públicos no processo de inovação da Universidade, os principais fatores que influenciam na adequada condução passarão a ser desenvolvidos em um cenário mais próximo da realidade e, conseqüentemente, possibilitará a oferta de serviços públicos com maior qualidade para a sociedade.

Alto impacto econômico: com a identificação dos principais fatores que facilitam e dificultam o processo de inovação, suscita a redução dos custos empregados, pois, ainda que de forma indireta, haverá diminuição na probabilidade de retrabalho, como também no respectivo insucesso do processo.

Alto impacto cultural: considerando o fornecimento dos principais fatores que influenciam a inovação, além da promoção contínua de aprimoramento das práticas e compreensão sobre o tema, possibilita aos agentes públicos ligados ao planejamento e a execução da inovação mudanças nos hábitos, promovendo uma nova concepção no processo de gestão.

## **6 REPLICABILIDADE**

A metodologia adotada e descrita permite a replicação da pesquisa sem dificuldades, portanto, apresenta alto grau neste quesito.

## **7 ABRANGÊNCIA TERRITORIAL**

Com as devidas adequações ao contexto da instituição, o PTT é aplicável a qualquer instituição do setor público nas esferas federal, estadual e municipal e, a depender, do setor privado. Neste último caso, aspectos particulares do setor devem ser observados com prudência.

## **8 COMPLEXIDADE**

Pode-se considerar que o nível de complexidade deste PTT é médio, pois recorreu-se a conhecimentos técnicos e teóricos preestabelecidos que foram assimilados e moldados ao contexto de uma instituição federal de ensino superior. Além disto, a complexidade exigida no diagnóstico e na interpretação dos dados, somado ainda à pluralidade de contextos e setores, atesta a necessidade de elevado nível de compreensão sobre o assunto.

## **9 ASPECTOS INOVADORES**

O tema que trata de inovação no setor público é de elevado interesse para todas as instituições da Administração Pública. Nesse sentido, a identificação dos principais fatores antecedentes que influenciam o processo de inovação, bem como seus principais tipos de resultados, sobretudo, a partir da concepção de gestores de uma instituição federal de educação superior, pode contribuir para o desenvolvimento da gestão pública.

Ademais, deve-se destacar, ainda, que este estudo traz sua parcela de cooperação para o estímulo de práticas inovadoras, não apenas para instituições públicas com características similares, mas para todo o setor público, no sentido de buscarem regularmente aperfeiçoar o processo de inovação, como também o seu fomento.

## **10 SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO**

No que diz respeito à influência que o PTT pode levar à sociedade, considera-se que o setor influenciado é o da administração pública, que será beneficiado pela identificação tanto dos fatores antecedentes que influenciam o processo de inovação, quanto pelos tipos de resultados de inovação no setor público. Sob o mesmo ponto de vista, os resultados influenciam, ainda, no âmbito da pesquisa científica global, estimulando o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o tema e setor.

## **11 VÍNCULO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este PTT encontra respaldo no Planejamento de Desenvolvimento Institucional, alinhado ao desafio institucional de “Inovação e responsabilidade social”, no âmbito do objetivo estratégico transversal de gestão (OTG) de “Consolidar práticas de gestão inovadoras” (OTG4) (p. 117).

PDI disponível em: <https://proplan.ufes.br/pdi-2021-2030/apresentacao>

## **12 FOMENTO**

Este PTT foi desenvolvido a partir dos dados gerados da análise realizada na Universidade, tendo os custos envolvidos absorvidos pelo próprio pesquisador. Assim como, não houve fomento e custeio por parte de entidades externas para elaboração da pesquisa.

## **13 REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Não foi solicitado registro de propriedade intelectual.

## **14 ESTÁGIO DA TECNOLOGIA**

Enquanto proposta, pode-se dizer que este produto técnico foi finalizado.

Informa-se que ainda não foi divulgado ou institucionalizado – mas a implementação fica a critério dos gestores.

## 15 TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO

O PTT encontra-se no formato de relatório, para qual a transferência de conhecimento guarda relação com a apresentação da proposta à instituição.

## 16 DESCRIÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO: Divulgado / Institucionalizado



<p><b>AUTOR:</b> Rhajiver Machado Pagani</p>	<p><b>DESENVOLVIMENTO:</b> Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes</p>	<p><b>ORIENTADORA:</b> Prof. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro</p>
--	--	--

## INTRODUÇÃO

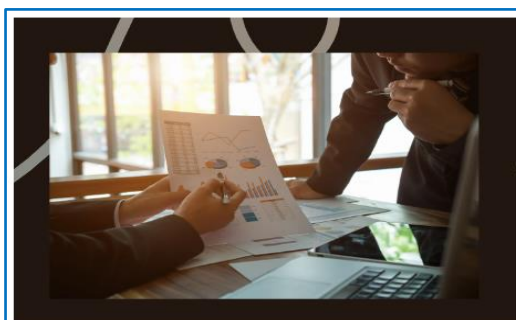
O produto técnico/tecnológico (PTT) aqui apresentado é resultante da dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), oportunizado pela própria Universidade, onde atuo como servidor técnico administrativo com lotação na Diretoria de Materiais e Patrimônio da Pró-Reitoria de Administração.

As frequentes transformações sociais, tecnológicas, econômicas e políticas que o mundo mais globalizado oferece, impõem ao setor público a necessidade de buscar novas estratégias de atuação. Logo, com a expectativa crescente da sociedade por melhores serviços públicos, mas com recursos limitados de orçamento, acentua-se a preocupação com o estímulo da prática inovadora nas organizações públicas. Nestes aspectos, intensificado principalmente, por um ambiente de incerteza gerado pela pandemia da Covid-19, vivenciamos no ambiente público importantes mudanças na legislação, nas relações de trabalho, na forma de execução e entrega de serviços, além da necessidade de rápida adaptação às condições impostas.



A inovação no setor público ganhou uma dimensão estratégica diante dos desafios sociais atuais, potencializada em um ambiente de recursos insuficientes e com crescente demanda por melhores serviços prestados aos cidadãos (CHEN; WALKER; SAWHNEY, 2020). Corroborando com esta visão, Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011, p. 6) descrevem que "a necessidade de inovar não reflete só o desenho de criar governos mais efetivos e eficientes, mas também como forma de criar legitimidade no setor público para enfrentar problemas complexos".

Este PTT foi desenvolvido na área da administração pública, tendo em vista que busca fornecer subsídios para a evolução da inovação no setor público. A identificação dos principais facilitadores e dificultadores de inovação, bem como seus tipos de resultados proporcionam maior clareza na percepção sobre a dinâmica inovadora da área, além de facilitar a interação e condução dos agentes no processo de inovação do setor público.



## Situação encontrada antes da pesquisa

Diante da necessidade de dar respostas a situações sociais deficientes, haja vista a complexa conjuntura social contemporânea e de um ambiente de constantes mudanças, torna-se imperativa a busca por maior compreensão da inovação no setor público.

Nesse sentido, existe uma importante lacuna na literatura provocada pela necessidade de uma análise holística da inovação no setor público, preenchendo carências relativas à falta de mensuração e escassez de dados sobre a natureza da inovação, bem como os fatores influenciadores que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento e a difusão da inovação no setor público. (RESENDE, 2012; GALLOUJ; ZANFEI, 2013; CASTRO et al., 2017; GALLOUJ; DJELLAL, 2018; SANTOS; SANO; SOUZA, 2019).

Dado o contexto exposto, percebe-se no setor público e, em especial, na Ufes, a necessidade de o gestor público possuir cada vez mais ciência do processo e não deixar que a inovação se dê somente de forma eventual e isolada. Como também, a carência de um comportamento sistemático para desenvolver soluções que concretamente respondam seus desafios basilares.



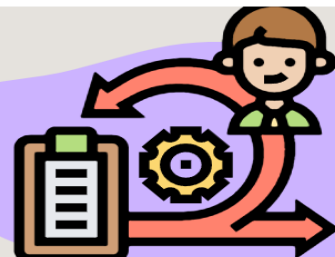
### PROPÓSITO

Este PTT foi elaborado com o propósito de fornecer um relatório para a Administração pública com recomendações relacionadas aos fatores que influenciam o processo de inovação no setor, proporcionando aos gestores elementos para a tomada de decisão sobre os principais fatores facilitadores e dificultadores no gerenciamento do processo de inovação.

### FINALIDADE

A finalidade deste PTT é contribuir para a melhor condução do processo de inovação no setor público, pois é um ponto de partida promissor no desenvolvimento de novas práticas, caminhos e ações de gestores. Além disso, a identificação dos principais facilitadores e barreiras que influenciam o processo de inovação, bem como seus principais tipos de resultados, orienta e fortalece a compreensão sobre o tema, permitindo a promoção de estratégias mais adequadas para um resultado de sucesso.

### METODOLOGIA UTILIZADA

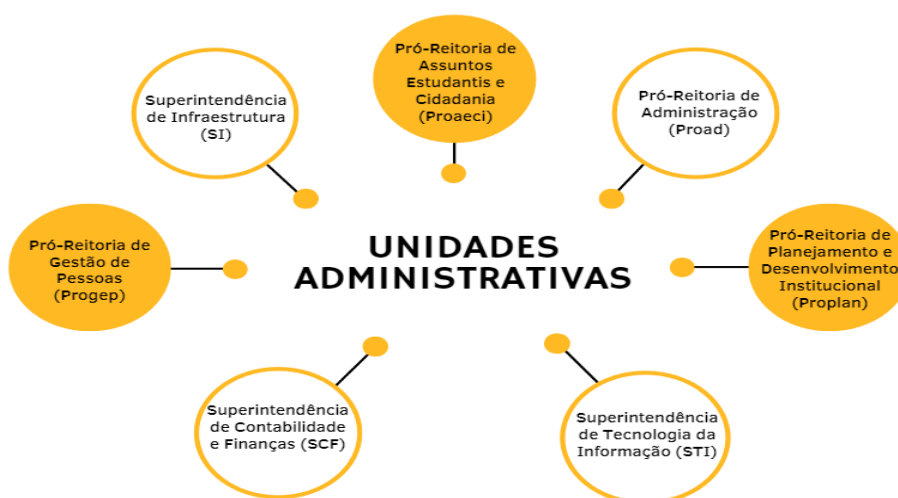


A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Espírito Santo, mediante entrevistas com gestores das áreas administrativas dos quatro *campi* universitários da Ufes para analisar como os dirigentes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público. Tendo os dados sido tratados de forma qualitativa, por meio de análise de conteúdo.



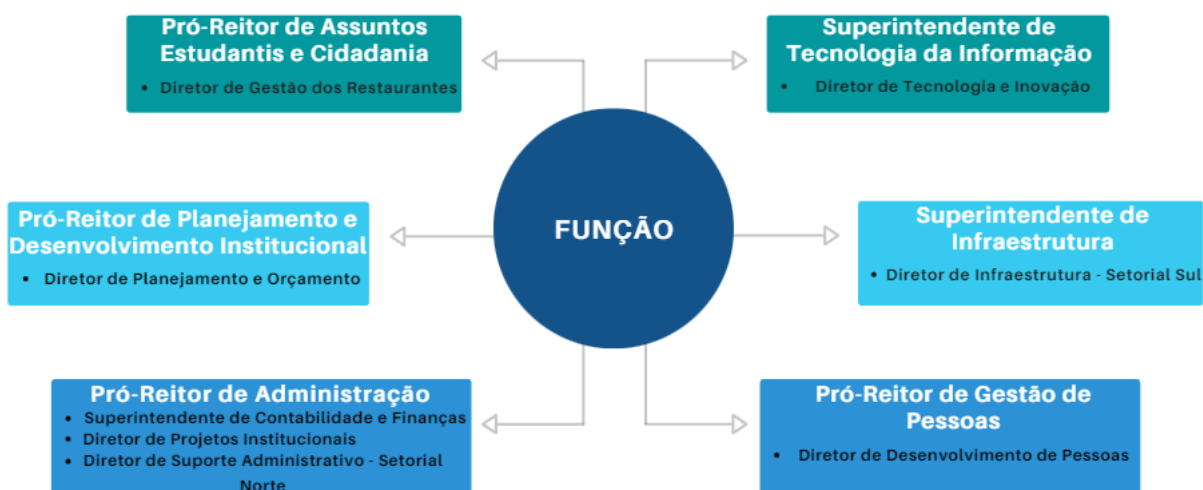
Para o alcance dos objetivos propostos, priorizando o objeto de investigação a partir do que é exposto pelos participantes, o presente estudo obedeceu aos preceitos do método qualitativo. A abordagem qualitativa da pesquisa foi delineada em torno da análise dos dados coletados a partir de entrevistas estruturadas.

Nesse sentido, em aderência ao objetivo do estudo, foram priorizadas para esta pesquisa unidades administrativas que desempenham atividades específicas em setores estratégicos e, sobretudo, operacionalizam a gestão da Universidade. Assim, foi definida como amostra para esta pesquisa, os gestores com cargos de direção das seguintes unidades:



Para a seleção dos gestores participantes, foram considerados na amostra aspectos referentes ao setor e região de atuação, além da facilidade de acesso aos entrevistados. Buscou-se para a definição da amostra um caráter heterogêneo, sendo selecionados gestores pertencentes às áreas administrativas ligados diretamente ao foco de estudo.

## Amostra dos gestores das áreas administrativas com cargos de direção



A análise dos dados se deu por meio de uma análise de conteúdo, sob a prisma de Bardin (2011). A Análise de Conteúdo tem por finalidade verificar o que foi mencionado em meio a uma investigação, apontando e desenvolvendo concepções em torno de um objeto de pesquisa. Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, utilizou-se o modelo apresentado por Bardin (2011), estruturado em três fases: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material, categorização ou codificação; 3) Tratamentos dos resultados, inferências e interpretação.

Dessa forma, foi possível identificar quais os principais antecedentes facilitadores e dificultadores que influenciam o processo de inovação, bem como os principais tipos de resultados de inovação.



O relatório técnico apresentado é um dispositivo impulsionador para os agentes públicos e, principalmente, aos gestores nos processos de inovação na Ufes, promovendo maior segurança na tomada de decisão e, também, no fomento da inovação. Conseqüentemente, oportunizará uma melhor adequação das estratégias de gestão da Ufes aos processos de inovação, tornando-as mais interativas e ampliando a compreensão na condução da inovação no setor público.

Em primeiro lugar, com o intuito de fornecer caminhos para o desenvolvimento de novas práticas e ações dos agentes públicos, principalmente, os gestores, são identificados os principais **fatores antecedentes facilitadores de inovação** para o setor público:



Em seguida, sob a ótica construtiva da gestão do conhecimento e da otimização do processo de inovação, são identificados os principais **fatores antecedentes dificultadores de inovação** para o setor público:



Por fim, a percepção de melhoria dos serviços públicos é representada, sobretudo, pelos resultados de inovação. Dessa forma, visto que é imprescindível o seu conhecimento para o desenvolvimento da inovação, são identificados os principais tipos de resultados de inovação no setor público:

**Tipos de Resultados**

**Maior eficiência ou produtividade**

Os resultados da inovação são refletidos diretamente nos números do setor público, principalmente, em virtude da otimização dos processos de trabalhos, bem como na sua celeridade de execução e tramitação.

**Maior transparência**

A importância do resultado para a gestão pública, pois possibilita a fiscalização e participação da sociedade, além do aspecto ético e legal.

**Aumento de satisfação**

A necessidade de proporcionar qualidade ao serviço oferecido ao usuário, promovendo o aumento de satisfação do cidadão.

**Redução de custos**

A otimização de gastos advinda do resultado de inovação, possibilita o direcionamento de recursos para outros serviços essenciais no ambiente público.

**Tipos de Resultados**

**Maior controle e fiscalização**

A importância de a inovação estabelecer novos ou aprimorados padrões de gestão ou governança para a instituição.

**Maior autonomia**

A importância de ter como resultado de inovação a maior autonomia dos gestores, pois ajuda no fomento da criatividade para inovar.

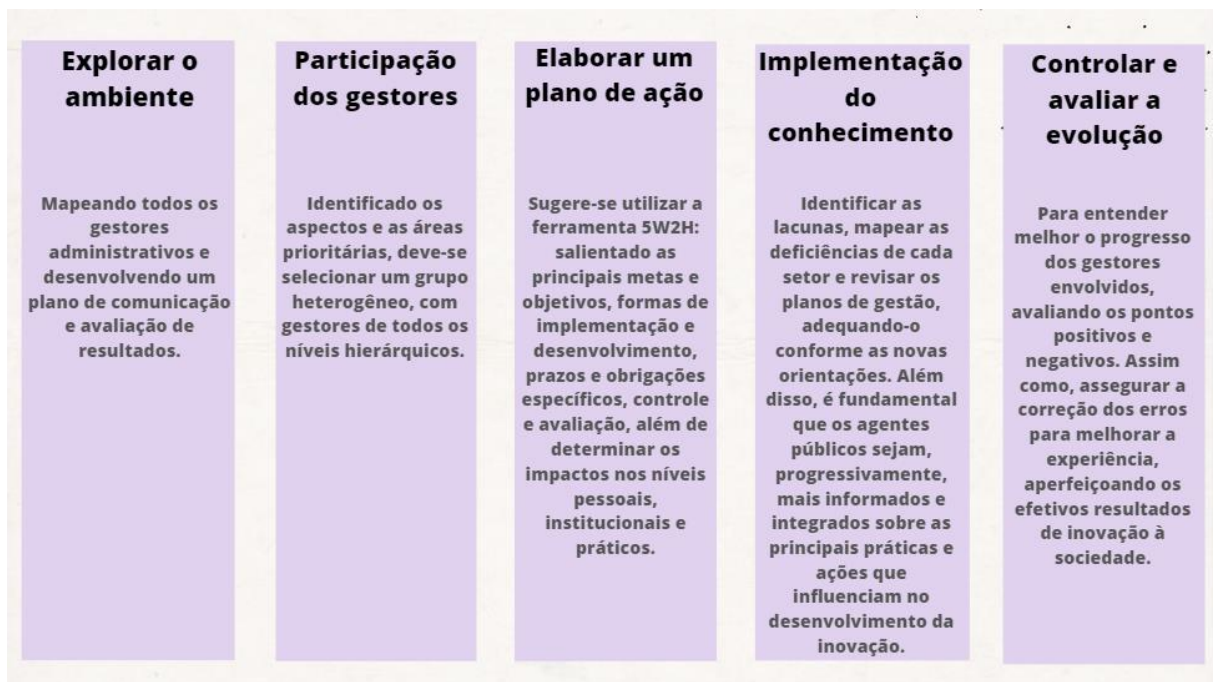
**Ampliação de acesso aos serviços prestados**

A expansão do acesso ao serviço público prestado, através da inovação, possibilita o alcance de outras regiões e grupos de usuários.





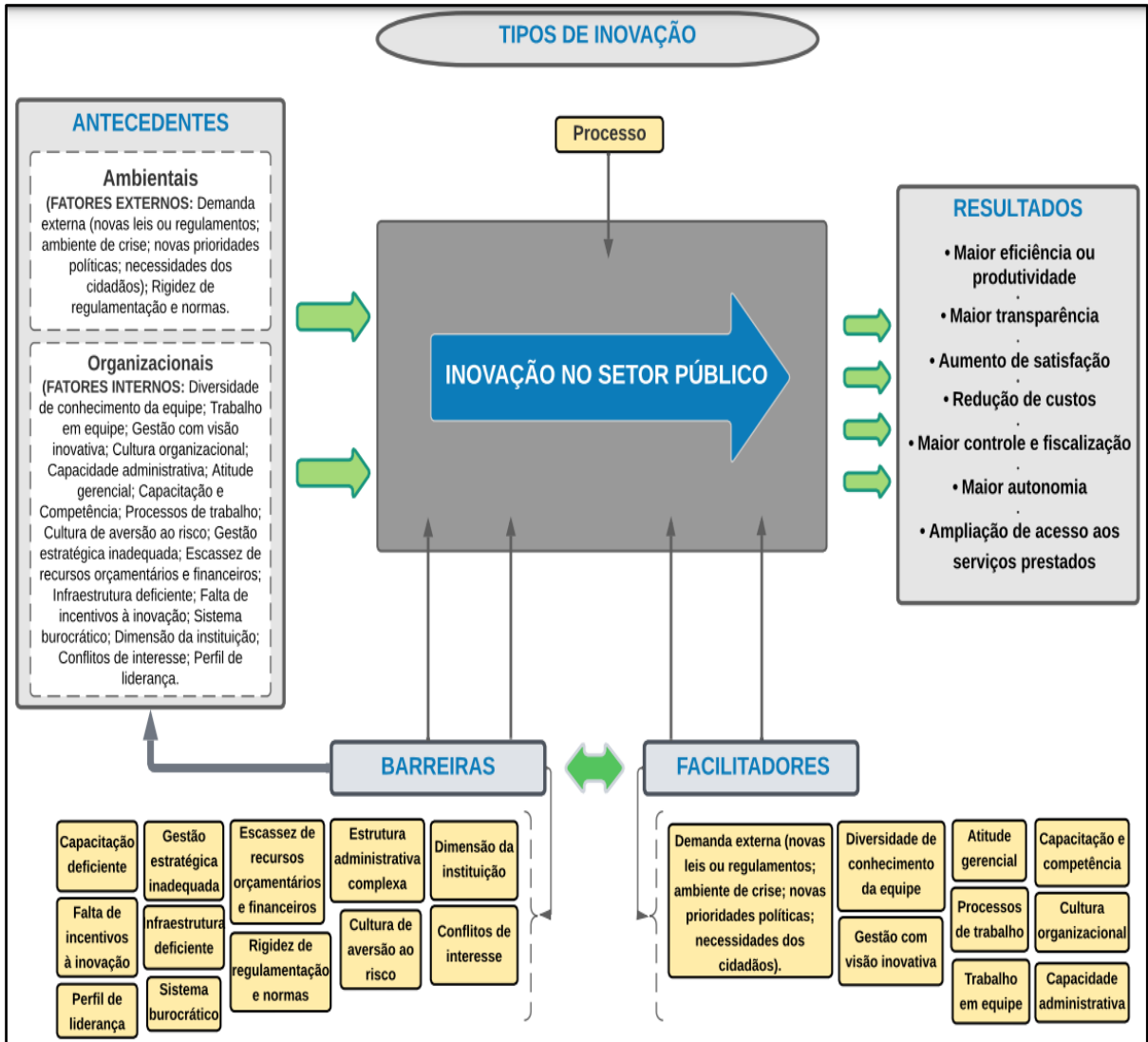
Como parte do produto, são apresentadas ações que se fazem necessárias para a implementação da proposta, sendo:



O tema que trata de inovação no setor público é de elevado interesse para as instituições da Administração Pública. Nesse sentido, a identificação dos principais fatores antecedentes que influenciam o processo de inovação, bem como seus principais tipos de resultados, sobretudo, a partir da concepção de gestores de uma instituição federal de educação superior, pode contribuir para o desenvolvimento da gestão pública.

Ademais, deve-se destacar, ainda, que este PTT traz sua parcela de cooperação para o estímulo de práticas inovadoras, não apenas para instituições públicas com características similares, mas para todo o setor público, no sentido de buscarem regularmente aperfeiçoar o processo de inovação, como também o seu fomento.

Diante da complexidade e pluralidade de perspectivas integradas nesta área de pesquisa, aponta-se como sugestão, a oportunidade de utilizar como orientação das estratégias de inovação desenvolvidas a partir deste PTT, o modelo teórico de inovação apresentado na Figura, a seguir.



# RECOMENDAÇÕES FINAIS

Em síntese, destaca-se que os caminhos para desenvolver um ambiente inovador, especialmente, no setor público, não se restringe somente ao indivíduo, mas também ao contexto estrutural que está inserido. A partir disso, com o intuito de difundir práticas e ações adequadas para a construção da inovação no setor público, recomenda-se que os gestores, que têm o papel fundamental na estruturação deste ambiente favorável, priorizem os seguintes caminhos:

## CAMINHOS PRIORITÁRIOS

- **DESCONSTRUIR O MEDO DO NOVO:** por medo de errar ou da mudança do que está imposto, novas estratégias ou novas práticas e metodologias não são desenvolvidas.
- **DESTACAR O POTENCIAL INDIVIDUAL:** é importante observar o potencial individual, incentivando o seu desenvolvimento. Ocasionalmente, o potencial individual do servidor é desvalorizado em razão do cargo ou função de menor relevância ocupado.
- **CONFIAR NA EQUIPE:** o lado criativo da equipe é estimulado pela liberdade na execução das atividades e do melhor modo para realizar as entregas, potencializando a criação de novas alternativas que permitam o aprimoramento das suas atividades.
- **PLURALIDADE DE CONHECIMENTO NA EQUIPE:** o olhar crítico, a partir de conhecimentos diversos, ajuda com as novas ponderações a mudança de padrões e, conseqüentemente, incentiva o perfil inovador.
- **ALINHAR AS INICIATIVAS DE INOVAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** os objetivos estratégicos da instituição são essenciais para a definição dos caminhos de inovação, este alinhamento permite a melhor alocação de recursos, bem como direciona os esforços em práticas e ações convergentes para geração de bons resultados.
- **ANALISAR OS RESULTADOS DE INOVAÇÃO:** o acompanhamento e a mensuração dos resultados são fundamentais para o sucesso na construção de um ambiente inovador, pois possibilita a análise de eficiência, eficácia e efetividade da inovação.

Por fim, apesar da aparente adequação ao contexto analisado, este PTT é mais uma ferramenta de orientação que fornece subsídios aos agentes públicos que precisam instituir mudanças ou gerenciar processos inovadores, não somente na Ufes, mas para todas as instituições públicas, a fim de que, no planejamento de suas demandas e na tomada de decisão, os fatores identificados contribuem para a construção de um setor público mais inovador.



## APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

### PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES (CADASTRO PTT SUCUPIRA)

<b>Título da dissertação</b>
<b>INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL</b>

<b>Título do PTT</b>
<b>Relatório técnico: Recomendações aos gestores públicos que enfrentam o desafio de tornar suas organizações mais inovadoras</b>

<b>Palavras-chave do seu PTT?</b>
<b>Gestão pública</b>
<b>Universidade Federal do Espírito Santo</b>
<b>Inovação no Setor Público</b>

<b>1 – Qual a área do seu PTT?</b>
<b>Administração pública</b>

<b>2 – Qual o tipo da produção do seu PTT?</b>
<b>Técnica</b>

**3 – Qual o subtipo do seu produto técnico?**

Serviços técnicos

**4 – Natureza do produto técnico (255 caracteres com espaços)**

Relatório técnico conclusivo

**5 – Duração do desenvolvimento do produto técnico**

12 meses

**6 – Número de páginas do texto do produto técnico**

19

**7 – Disponibilidade do documento (PTT). (Marcar apenas uma opção)**

	Restrita
X	Irrestrita

**8 – Instituição financiadora (255 caracteres com espaço)**

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

**9 – Cidade do PPGGP**

Vitória – ES

<b>10 – País</b>
<b>Brasil</b>

<b>11 – Qual a forma de divulgação do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet.</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades anteriores.</b>

<b>12 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação</b>
<b>Português</b>

<b>13– Título do seu PTT em inglês (Todas as iniciais de palavras em maiúsculas, exceto as conjunções)</b>
<b>Technical report: Recommendations to public managers facing the challenge of making their organisations more innovative</b>

<b>14– Número do DOI (se houver)</b>

<b>15 – URL do DOI (se houver)</b>

<b>16 –Correspondência com os novos tipos de PTT (Ver ao final do documento o texto em letras azuis)</b>
--

Relatório Técnico conclusivo per se.

**17– Finalidade do seu PTT (255 caracteres com espaço)**

Elaborar um relatório técnico com recomendações para os gestores da Ufes, identificando os principais facilitadores e barreiras que influenciam o processo de inovação, bem como seus principais tipos de resultados.

**18 – Qual o nível de impacto do seu PTT? Marcar apenas uma opção.**

Impacto consiste na transformação potencial ou causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.

	Alto
X	Médio
	Baixo

**19 – Qual o tipo de demanda do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)**

X	Espontânea (Identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT)
	Por concorrência (Venceu a concorrência)
	Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado)

**20 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)**

	Experimental
X	Solução de um problema previamente identificado
	Sem um foco de aplicação previamente definido

<b>21 – Qual a área impactada pelo seu PTT? (Marque apenas uma opção)</b>	
	<b>Econômica</b>
	<b>Saúde</b>
	<b>Ensino</b>
<b>X</b>	<b>Social</b>
	<b>Cultural</b>
	<b>Ambiental</b>
	<b>Científica</b>
	<b>Aprendizagem</b>

<b>22 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento?</b>	
<b>X</b>	<b>Potencial (Quando ainda não foi implementado/ adotado pela instituição)</b>
	<b>Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)</b>

<b>23 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT (255 caracteres com espaço)</b>
<p>Este PTT tem o propósito de fornecer um relatório para a administração pública com recomendações relacionadas aos fatores que influenciam o processo de inovação no setor, proporcionando aos gestores elementos para a tomada de decisão sobre os principais fatores facilitadores e dificultadores no gerenciamento do processo de inovação.</p>

24 – Seu PTT é passível de replicabilidade?	
X	<b>SIM</b> (Quando o O PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).
	<b>NÃO</b> (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outras instituições/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa).

25 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT. Apenas uma opção	
	<b>Local</b> (Só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).
	<b>Regional</b> (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).
X	<b>Nacional</b> (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional)
	<b>Internacional</b> (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).

26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT? Marque apenas uma opção	
<b>Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.</b>	
	<b>Alta</b> (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores -laboratórios, empresas etc.- para a solução de problemas)
X	<b>Média</b> (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes -laboratórios, empresas etc.- para a solução de problemas)

26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT? Marque apenas uma opção	
	Baixa (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes ou não).

27 – Qual o grau de inovação do seu PTT? Marque apenas uma opção	
Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.	
	Alto teor inovativo– Inovação radical, mudança de paradigma
	Médio teor inovativo – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
X	Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.
	Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores etc.

28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT? Marque apenas uma opção	
	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
	Indústria da transformação
	Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação
	Construção
	Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas
	Transporte, armazenagem e correio
	Alojamento e alimentação

28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT? Marque apenas uma opção	
	Informação e comunicação
	Atividades imobiliárias
	Atividades profissionais, científicas e técnicas
	Atividades administrativas e serviços complementares
X	Administração pública, Defesa e seguridade social
	Educação
	Saúde humana e serviços sociais
	Artes, cultura, esporte e recreação
	Outras atividades de serviços
	Serviços domésticos
	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
	Indústrias extrativas
	Eletricidade e gás

29 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?	
X	SIM
	NÃO
<p><b>Descrição do Vínculo:</b> alinhado ao desafio institucional de “Inovação e responsabilidade social”, no âmbito do objetivo estratégico transversal de gestão (OTG) de “Consolidar práticas de gestão inovadoras” (OTG4) (p. 117).</p>	



PDI disponível em: <https://proplan.ufes.br/pdi-2021-2030/apresentacao>

### 30 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Financiamento</b> (No caso da Ufes)
<input type="checkbox"/>	<b>Cooperação</b> (Nos casos dos convênios ou demanda social com vínculo com instituição pública)
<input type="checkbox"/>	<b>Não houve</b> (Demanda social sem vínculo com instituição pública)

### 31 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?

<input type="checkbox"/>	<b>SIM</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>

### 32 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?

<input type="checkbox"/>	<b>Piloto ou protótipo</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Finalizado ou implantado</b> (Ex.: o PTT pode estar finalizado enquanto proposta, feito o diagnóstico de uma situação o PTT apresenta sugestões para a solução de problemas ou melhoria do contexto encontrado no início da pesquisa)
<input type="checkbox"/>	<b>Em teste</b>

### 33– Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?

<input type="checkbox"/>	<b>SIM</b> (quando foi apreendido total ou parcialmente por servidores da instituição onde foi desenvolvida a pesquisa da dissertação ou no caso de empresas privadas, ONGs etc.)
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>

**34 – URL do seu PTT (colocar na linha seguinte) (Onde ele pode ser encontrado)**

<https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao>

<http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas>

**35 – Observação – utilize até 255 caracteres para colocar os itens ou o principal item do Plano de Desenvolvimento, do Planejamento Estratégico ou de algum Planejamento Maior da Instituição pesquisa.**

Colocar o link para o documento.

Este PTT encontra respaldo no Planejamento de Desenvolvimento Institucional, alinhado ao desafio institucional de “Inovação e responsabilidade social”, no âmbito do objetivo estratégico transversal de gestão (OTG) de “Consolidar práticas de gestão inovadoras” (OTG4) (p. 117).

PDI disponível em: <https://proplan.ufes.br/pdi-2021-2030/apresentacao>

**36– Linha de Pesquisa e projeto estruturante com os quais seu PTT está alinhado**

**Política, planejamento e governança pública (Linha 1)**

**Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento**

**Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público**

**Tecnologia, inovação e operações no setor público (Linha 2)**

**Linha 2 - Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo**

**X      Linha 2 - Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional**