

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

**LUAN SILVA MULHER**

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

VITÓRIA - ES

2023



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM GESTÃO PÚBLICA

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



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO ESPÍRITO SANTO

**LUAN SILVA MULHER**

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, 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

---

M954i Mulher, Luan Silva, 1996-  
Inovação no setor público : percepção dos gestores das áreas  
acadêmicas de uma universidade / Luan Silva Mulher. - 2023.  
109 f. : il.

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

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

CDU: 35

---



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM GESTÃO PÚBLICA

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



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO ESPÍRITO SANTO

**LUAN SILVA MULHER**

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 23 de março de 2023.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



Documento assinado digitalmente  
TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO  
Data: 23/03/2023 16:03:36-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro**  
Orientador – PPgGP/Ufes



Documento assinado digitalmente  
ROMULO CARVALHO CRISTALDO  
Data: 23/03/2023 16:14:05-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dra. Adriana Fiorotti Campos**  
Membro Interno – PPgGP/UFES

---

**Prof. Dr. Rômulo Carvalho Cristaldo**  
Membro Externo – PROFIAP/UFES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PROTOCOLO DE ASSINATURA**



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
ADRIANA FIOROTTI CAMPOS - SIAPE 2564734  
Departamento de Administração - DAd/CCJE  
Em 26/03/2023 às 14:14

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/676894?tipoArquivo=O>

*“A Meritocracia é um alicerce para os privilegiados”*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus que sempre esteve ao meu lado, me dando forças para aguentar os percalços desta trajetória.

A minha esposa, pela parceria e apoio em todos os momentos, essa caminhada seria impossível sem o seu amor e cuidado. A minha família, pelo apoio e compreensão das minhas ausências constantes em prol de um objetivo maior, a minha mãe pelo apoio incessante, e em especial ao meu pai, que sempre me apoiou e demonstrou ser bom demais para este mundo, saiba que continuo por você e graças a você.

À Universidade Federal do Espírito Santo que sempre esteve presente em minha vida, moldando meu caráter e grande parte do que sou hoje. 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, cordialidade e compreensão despendida neste processo; além do conhecimento compartilhado, disponibilidade e paciência no desenvolvimento do trabalho.

A todos aqueles que colaboraram de forma direta ou indireta para a conclusão da pesquisa.

## RESUMO

MULHER, Luan Silva. **Inovação no setor público: percepção dos gestores das áreas acadêmicas de uma universidade**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.

As expectativas da sociedade são crescentes em relação aos serviços públicos. Em contrapartida, existem dificuldades como as limitações orçamentárias que levam a uma necessidade de especialização e inovação deste setor. Desta forma, se faz necessário uma maior compreensão da dinâmica da inovação, especialmente durante e após o período de ocorrência da pandemia causada pelo Covid-19, que exigiu dos gestores públicos, como premissa básica de sobrevivência, a adoção de inovações de forma rápida e de certa forma improvisada. As instituições de ensino também precisaram se adequar à nova realidade e assumir uma gestão inovadora. Sendo assim, o objetivo desse estudo é analisar como os gestores das áreas acadêmicas da Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público, especificamente em relação as instituições públicas de ensino, analisando as variáveis facilitadoras, as barreiras e os desfechos do processo inovativo, assim como identificar possíveis relações entre essas variáveis. Foi utilizada uma abordagem qualitativa com dados coletados por meio de entrevistas estruturadas aplicadas a gestores das áreas acadêmicas da Ufes, ocupantes de cargos de direção. O tratamento dos dados foi realizado por meio de uma análise de conteúdo. A partir disso, o processo inovativo na Ufes foi identificado, com ênfase nos antecedentes que impactam essa variável e seus possíveis resultados. A maior barreira identificada foi a necessidade de aprimoramento de uma cultura de inovação, em contraponto, o facilitador mais identificado foi o corpo técnico aprimorado da Universidade, dentre os resultados, a geração de valor ao estudante aparece em destaque. Como resultado adicional, foi elaborado um Relatório Técnico, dispondo de orientações acerca dos fatores que influenciam o processo de inovação no setor público e fatores que o retardam, apresentando caminhos para o aperfeiçoamento de um ambiente inovador no setor analisado.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Inovação no Setor Público. Antecedentes de Inovação. Resultados de Inovação. Barreiras e Facilitadores da Inovação.



## ABSTRACT

MULHER, Luan Silva. **Innovation in the public sector: perception of managers in the academic areas of a university**. 2023. Dissertation (Professional Master in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2023.

Society's expectations are growing regarding public services. On the other hand, there are difficulties such as budget limitations that lead to a need for specialization and innovation in this sector. Thus, it is necessary to have a greater understanding of the dynamics of innovation, especially during and after the period of occurrence of the pandemic caused by Covid-19, which required public managers, as a basic premise of survival, to adopt innovations quickly and somewhat improvised. Educational institutions also needed to adapt to the new reality and assume an innovative management. Thus, the objective of this study is to analyze how the managers of the academic areas of the Federal University of Espírito Santo – Ufes perceive the adoption of innovation and its results in the public sector, specifically in relation to public educational institutions, analyzing the facilitating variables, barriers and outcomes of the innovative process, as well as identifying possible relationships between these variables. A qualitative approach was used with data collected through structured interviews applied to managers of the academic areas of Ufes, occupants of management positions. Data processing was performed through content analysis. From this, the innovative process at Ufes was identified, with emphasis on the antecedents that impact this variable and its possible results. The biggest barrier identified was the need to improve a culture of innovation, in contrast, the most identified facilitator was the improved technical staff of the University, among the results, the generation of value to the student appears highlighted. As an additional result, a Technical Report was prepared, providing guidance on the factors that influence the innovation process in the public sector and factors that slow it down, presenting ways to improve an innovative environment in the sector analyzed.

**Keywords:** Public Management. Innovation in the Public Sector. Innovation Background. Innovation Results. Barriers and Facilitators of Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Esquematização geral da pesquisa.....	22
<b>Figura 2:</b> Modelo elaborado pelo NESTA [...]	43
<b>Figura 3:</b> Modelo GESPUBLIN [...].	44
<b>Figura 4:</b> Modelo elaborado pelo IPSII [...].	45
<b>Figura 5:</b> Modelo de desenvolvimento de uma Análise de Conteúdo.....	60
<b>Figura 6:</b> Processo Inovativo na Ufes - Resultados.....	88

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Tipologias de inovação para o setor público.....	31
<b>Quadro 2:</b> Principais tipologias de inovação para o setor público. ....	33
<b>Quadro 3:</b> Antecedentes da Inovação.....	35
<b>Quadro 4:</b> Antecedentes da Inovação .....	37
<b>Quadro 5:</b> Resultados da inovação. ....	40
<b>Quadro 6:</b> Modelo MEPIN para inovação em organizações do setor público.....	41
<b>Quadro 7:</b> Trabalhos correlatos ao tema da pesquisa.....	47
<b>Quadro 8:</b> Características básicas da pesquisa qualitativa. ....	49
<b>Quadro 9:</b> Fases da análise de conteúdo .....	50
<b>Quadro 10:</b> Matriz de projeto da pesquisa.....	51
<b>Quadro 11:</b> População de gestores das áreas acadêmicas da Ufes .....	54
<b>Quadro 12:</b> Amostra de gestores das áreas acadêmicas da Ufes.....	56
<b>Quadro 13:</b> Roteiro de perguntas para as entrevistas .....	58
<b>Quadro 14:</b> Identificação dos Gestores Acadêmicos.....	64
<b>Quadro 15:</b> Categorias analisadas nas entrevistas. ....	66
<b>Quadro 16:</b> Definição de Inovação no Setor Público e Tipologias.....	67
<b>Quadro 17:</b> Análise do Corpus – Definição de Inovação no Setor Público .....	70
<b>Quadro 18:</b> Definição de Inovação no Setor Público .....	71
<b>Quadro 19:</b> Tipos de Inovação no Setor Público .....	72
<b>Quadro 20:</b> Graus de Inovação no Setor Público .....	73
<b>Quadro 21:</b> Barreiras à Inovação no Setor Público .....	75
<b>Quadro 22:</b> Barreiras à Inovação no Setor Público - Citações .....	77
<b>Quadro 23:</b> Barreiras à Inovação no Setor Público - Categorização. ....	78
<b>Quadro 24:</b> Facilitadores da Inovação no Setor Público.....	80
<b>Quadro 25:</b> Facilitadores da Inovação no Setor Público - Citações.....	81
<b>Quadro 26:</b> Facilitadores da Inovação no Setor Público - Categorização .....	82
<b>Quadro 27:</b> Resultados da Inovação no Setor Público .....	84
<b>Quadro 28:</b> Resultados da Inovação no Setor Público - Citações.....	85
<b>Quadro 29:</b> Resultados da Inovação no Setor Público - Categorização.....	87
<b>Quadro 30:</b> Generalização dos Resultados.....	90

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>14</b>
1.1. TEMPORALIDADES .....	14
1.2. O TEMA .....	15
1.3. O CONTEXTO E O PROBLEMA .....	16
1.4. OBJETIVOS.....	19
1.5. PRODUTO TÉCNICO .....	20
1.6. DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	21
1.7. ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA .....	24
<b>2. APORTE TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	26
2.2. TIPOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	32
2.3. ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	38
2.4. RESULTADOS DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	41
2.5. MODELOS TEÓRICOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	44
2.6. TRABALHOS CORRELATOS.....	49
<b>3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>52</b>
3.1. ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....	52
3.2. FONTE, NATUREZA DE DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	55
3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	61
3.4. ANÁLISE DE DADOS PRETENDIDA.....	63
3.5. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	64
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>65</b>
4.1. INSTITUIÇÃO ANALISADA E AMOSTRA.....	65
4.2. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	67
4.3. DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	69
4.4. ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	77
4.4.1. BARREIRAS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	76
4.4.2. FACILITADORES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	81
4.5. RESULTADOS DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	85

4.6.	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	90
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
5.1.	CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA PESQUISA .....	94
5.2.	SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS .....	97
5.3.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	98
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b>		

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Inicialmente, através da apresentação da estrutura geral da pesquisa e demonstração dos tópicos relevantes para a introdução do tema, busca-se demonstrar, além dos objetivos do estudo, o produto técnico esperado e a sua justificativa. Identificando assim, o contexto e o problema diagnosticado. Um dos objetivos da introdução será demonstrar a lacuna encontrada na literatura existente que potencializa a importância deste estudo e demonstra a sua exclusividade. Dessa forma, iniciamos pela apresentação das temporalidades que cercam essa pesquisa.

### 1.1. TEMPORALIDADES

Durante o início do curso de Economia da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), e após a experiência prévia, adquirida através de uma rápida passagem pelo setor privado (onde exercia funções de auditoria e performance), despertou-me o interesse pela pesquisa e trabalho no setor público. Após concluir a graduação em Economia, exerci o cargo de Economista da Ufes, lotado na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Durante a minha passagem por esse setor, observei de perto e adquiri experiências quanto ao funcionamento do trabalho no setor público, seus fatores intervenientes e suas diversas variáveis.

Tal experiência demonstrou a complexidade crescente do exercício público, e com o passar dos anos, os fatores orçamentários, políticos, além das demandas latentes da sociedade cresceram e despertaram em mim a necessidade de aperfeiçoamento. Sendo assim, surgiu o interesse em pesquisar sobre a dinâmica da inovação no setor público, pressionado pelas demandas sociais em relação ao fornecimento de melhores serviços públicos. Somado a isso, existem as restrições orçamentárias que forçam as entidades públicas a “fazerem mais com menos”, buscando através de aperfeiçoamento, treinamento e novos métodos, fornecer serviços públicos melhores, com uma menor disponibilidade de recursos.

Desta forma, observando de perto a necessidade de inovação no setor público, surge o interesse em compreender o processo de inovação, e como ele ocorre neste ambiente complexo, conhecido como o setor público. E é nesta hora que a

literatura carece de estudos práticos e aprofundados sobre como o processo de inovação é induzido e seus resultados. Neste prisma, faz-se necessário compreender quais variáveis afetam sua adoção, quais são os fatores que induzem sua aplicação, as barreiras e os seus resultados. Com isso, a partir de reuniões com a Prof<sup>a</sup> Teresa Cristina, surgiu a necessidade latente desta pesquisa. Esse tema, aborda um assunto vital para a sociedade em geral e para o setor público, que tende a ter sua relevância intensificada com o modelo de sociedade atual e futura, e com o caminho que se observa a médio e a longo prazo.

## 1.2. O TEMA

O tema do projeto de pesquisa está inserido no ambiente da inovação, voltado especialmente para o contexto do setor público, buscando analisar e contribuir para o entendimento sobre o processo inovativo e as variáveis que o afetam. Conforme Soares (2009), a inovação é um fator indispensável no setor público, pois através desta, a sobrevivência do Estado é vista em relação as mudanças no ambiente externo. Sendo assim, instigar práticas inovadoras torna-se uma batalha pela sustentabilidade do Estado. Nesta ótica, segundo Mulgan e Albury (2003), a inovação tem de ser vista como uma atividade central para aumentar a capacidade de resposta dos serviços e do setor público, para as necessidades locais e individuais e, para acompanhar as necessidades e expectativas públicas crescentes.

Prosseguindo, conforme Bloch (2011), a inovação no setor público se dá pela implementação de uma mudança significativa na maneira como a instituição opera ou nos produtos e serviços que fornece. Para Albury (2005), a inovação no setor público é a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entregas, que resultam em melhorias significativas. Mulgan (2007) adiciona a visão do valor público, definindo inovação no setor público como um conjunto de ideias que trabalham na criação de valor público, e que estas ideias precisam ser novas, úteis e implementadas.

Apesar destes conceitos existentes na literatura, vale ressaltar que a complexidade do tema dificulta um consenso entre os autores. Segundo Ferrarezi e Amorim (2007), o conceito de inovação no setor público é relativamente novo, não

possuindo definição consensual entre os autores, sendo representado na maioria das vezes como um progresso e modernização das instituições de forma estruturada. Ainda dentro desse conceito, com o objetivo de trazer benefícios, porém sem adentrar nas variáveis que afetam a adoção da inovação e seus resultados. Além disto, surge uma das definições mais relevantes referente ao campo da inovação, concebida no Manual de Oslo (2018), onde a inovação é apresentada como um produto ou processo (ou sua fusão) novo ou melhorado, que se diferencia consideravelmente dos preestabelecidos, e que foi viabilizado para os usuários ou empregados pela instituição (OCDE, 2018). Desta forma, o tema demonstra sua importância e relevância ao analisar e contribuir para identificar as variáveis que induzem ou comprometem a inovação e seus possíveis resultados.

### 1.3. O CONTEXTO E O PROBLEMA

Com a finalidade de encontrar respostas frente 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 et al., 2007; BASON, 2010; GALLOUJ et al., 2018).

Durante o século XX, a Administração Pública passou por processos de reorganização do seu papel na sociedade. Através da influência de mudanças políticas, sociais e econômicas, e principalmente da formação do Estado de bem-estar social, a administração pública se viu ser demandada não só nas áreas de economia e infraestrutura, mas também, nas áreas referentes às demandas sociais, tendo assim uma ampliação considerável do seu escopo de atuação e conseqüentemente das suas funções estatais. Desta forma, a sua atuação estratégica no mercado, com a provisão de produtos e serviços públicos e a maneira no qual a Administração Pública passou a ser vista e valorada por toda a sociedade, se modificou completamente (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Desta forma, estando situado em um ambiente de constantes mudanças, a busca pelo conhecimento, novidade e inovação torna-se indispensável. Conforme



descrito por Hartley (2015), a capacidade de conceber novas ideias e recursos organizacionais de diversas formas, estimulando a competências para elaboração de estratégias inovadoras, torna-se essencial para o setor público. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018), destacou que apesar de muitos desafios parecerem insuperáveis, as tendências globais estão potencializando a tomada de medidas inovativas, com novas abordagens para políticas e serviços, onde cada governo está buscando ajustar-se para uma nova realidade, em que através da inovação, busca-se fornecer um futuro melhor para a sociedade.

Bloch (2011) neste mesmo sentido afirma que um setor público inovador deve buscar oferecer serviços de qualidade para a população, aprimorando a relação entre o cidadão e o governo, que busca assumir o risco quando a aprovação social lhe demonstra ser benéfica.

Outro fator relevante foi a pandemia da Covid-19 no Brasil, que impulsionou diversas mudanças significativas, especialmente, na área da educação. Segundo uma pesquisa realizada pela Revista Exame (2020) com os profissionais da área da Educação, o principal legado que a pandemia deixa na educação está na aceleração do uso de novas tecnologias. A maioria dos profissionais (60,1%), acredita que essa experiência acelerou o processo de inovação educacional. Esse resultado demonstra que mesmo sem o devido planejamento, os profissionais da educação precisaram se adequar para atender as demandas existentes na sociedade. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES), por exemplo, para dar continuidade as suas atividades, precisaram se adaptar à nova realidade e inovar de forma quase “obrigatória”.

Da mesma maneira, a Ufes, como uma Instituição de Ensino Superior inserida no contexto da administração pública brasileira, se apresenta como um terreno fértil para análise referente a experiência inovadora no setor público brasileiro, através da análise da percepção dos gestores acadêmicos que possuem experiências com as peculiaridades do sistema público e suas complexidades. Além disto, a Ufes possui uma política de inovação ainda bem incipiente. Em seu organograma, a instituição possui através da Diretoria de Inovação Tecnológica – DIT, vinculada a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), a gestão de aspectos relacionados ao ambiente inovativo na universidade. Ressaltamos que a Ufes não possui

uma política de inovação abrangente e que aborda todos os aspectos necessários para a criação de um sistema inovativo, explicado pelo fato de que suas normas existentes, referem-se em sua grande maioria, a normas de propriedade intelectual e de inovação, como a Resolução Geral de Inovação Tecnológica da Ufes - Resolução Nº 25/2008, subsidiando o foco atual da DIT na gestão da propriedade intelectual gerada pela universidade.

A existência de lacunas referente ao estudo da inovação no setor público e seus determinantes, é latente no contexto global. Corroborando com esta constatação, De Vries, Bekkers e Tummers (2016), relatam a deficiência de pesquisas referentes a inovação no setor público, seus antecedentes e seus resultados, além de afirmar que boa parte dos trabalhos não são baseados em pesquisas empíricas, demonstrando a necessidade de análise e investigação destes temas, principalmente no contexto atual. Vale ressaltar que essa lacuna é intensificada quando analisada no contexto do setor público brasileiro, onde segundo Cavalcante e Camões (2017), a deficiência de estudos sobre a inovação, seus determinantes e barreiras é preocupante.

Sendo assim, trazer essa necessidade de pesquisa para o âmbito da Ufes é justificável. Por meio da percepção dos gestores das áreas acadêmicas correlatas com o processo inovativo, busca-se contribuir com um maior entendimento do processo inovativo no setor público, seus determinantes, barreiras, indutores e seus possíveis resultados.

A partir deste contexto, surge a presente pesquisa, fundamentada através da seguinte pergunta:

**“Como os gestores das áreas acadêmicas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público?”**

A análise neste nicho específico - gestores acadêmicos - surge da importância da gestão das áreas acadêmicas e sua crescente relevância (PARRY; BLACKIE, 2006; BESS; DEE, 2014). Gestores acadêmicos podem ser definidos como docentes que atuam em diferentes unidades administrativas e acadêmicas da universidade, e em diferentes níveis, como os coordenadores de curso e diretores de centro

(ÉSTHER; MELO, 2008), conciliando suas atividades voltadas ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, com as atividades da gestão administrativa.

Segundo Meyer (2014) a atuação de professores como gestores se caracteriza como “administração professoral”, onde possuem uma pequena e limitada experiência em gestão administrativa, que se destaca pelo amadorismo em algumas práticas e a necessidade de maior aperfeiçoamento relacionada a gestão. Em sua maioria, os gestores acadêmicos aprendem a administrar por meio do exercício da função, do autoaprendizado, além disso, pela falta de experiência em gestão administrativa e por não surgir, na maioria das vezes, da área administrativa, vários gestores acadêmicos se sentem despreparados para atuar em um cargo de gestão (MEYER, 2004; 2014).

Em contrapartida, pela complexidade existente em uma universidade, a compreensão da atuação desses gestores acadêmicos nas áreas de gestão é necessária, por possuírem habilidades dentre as quais se destacam: a capacidade de estabelecer relacionamentos de natureza política, sua intuição e criatividade para o desenvolvimento das suas ações (MEYER, 2004). A experiência obtida pelo acadêmico permite uma maior amplitude de conhecimento prático para a solução dos diversos problemas complexos que surgem em uma universidade (JOHNSON, 2002; MEYER, 2004). Com isso, a capacidade de improvisação dos gestores acadêmicos, alinhados com sua experiência na articulação política, são elementos que potencializam sua competência e relevância na ocupação de postos-chave nas universidades.

#### 1.4. OBJETIVOS

Conforme a contextualização da pesquisa, podemos extrair o objetivo geral deste estudo:

- Analisar a percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes quanto a adoção da inovação no setor público e seus respectivos resultados.

Dando suporte ao objetivo geral, são delineados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, os principais facilitadores da inovação no setor público;
- Analisar, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, as principais barreiras da inovação no setor público;
- Analisar, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, os principais resultados da inovação no setor público.

### 1.5. PRODUTO TÉCNICO

A partir dos resultados obtidos com a percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, foi proposto um Produto Técnico/Tecnológico (PTT) que consiste em um Relatório Técnico, com os principais resultados da pesquisa e recomendações, direcionado aos gestores públicos que buscam induzir as suas organizações a inovarem. Acredita-se que este produto contribuirá para a melhor condução do processo de inovação na universidade e conseqüentemente no setor público pois, a partir da delimitação da pesquisa, buscará fornecer informações que visam o aprimoramento do conhecimento sobre o tema, identificando as barreiras e facilitadores que influenciam o processo inovativo no setor público. Além disso, o PTT será capaz de identificar os resultados mais frequentes de inovação na instituição e no setor público e de apresentar ações, práticas e caminhos que possam influenciar positivamente a gestão do processo de inovação nesse setor.

O presente estudo demonstra relação com 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”. Assunto que, ao ser aplicado no âmbito do processo de inovação no setor público, demonstra a necessidade e importância de aprimorar o conhecimento e

adequar o desenvolvimento de ações e práticas que estimulam uma compreensão mais aprofundada do processo inovativo no setor público.

## 1.6. DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A delimitação geográfica da pesquisa são os quatro câmpus universitários da Ufes, situados na Grande Vitória (Goiabeiras e Maruípe), no Norte (São Mateus), e no sul do estado (Alegre). Como público-alvo, foram selecionados os gestores de áreas acadêmicas com pertinência ao tema analisado, buscando gestores que através de suas experiências diárias, forneçam suas percepções sobre o processo inovativo em sua instituição e no setor público.

Apesar da atualidade do tema e de sua crescente relevância, a literatura sobre a inovação no setor público apresenta diversas definições, conforme será apresentado na próxima seção deste estudo (Seção 2.1: Inovação no Setor Público). Não existe um consenso entre os autores, nem de suas definições, nem de seus determinantes e resultados. Desta forma, é necessário buscar o alinhamento entre o que a teoria apresenta e o que as organizações públicas compreendem e praticam. Assim, conforme Ferreira (2012), urge a emergência de ampliar o conhecimento e a sua difusão em relação a esse tema na administração pública.

Além disso, foi realizado um levantamento bibliométrico dos artigos que abordam o tema - inovação no setor público - e através da realização de três etapas de seleção de artigos, obteve-se algumas conclusões. Na primeira etapa, realizamos a identificação e a organização dos estudos coletados nas bases de dados eletrônicas através da *string* de pesquisa. Na biblioteca digital da Science Direct foram extraídos 120 artigos, na Web of Science 417 artigos e na Scopus 820 artigos. Com isso, um total de 1357 artigos foram baixados, digitados e organizados com o auxílio da ferramenta Parsifal. Na segunda etapa, realizamos a análise e remoção de 261 artigos duplicados utilizando a ferramenta Parsifal. E na última etapa, os artigos foram analisados através da leitura do título e do resumo, buscando identificar se a referente pesquisa abordava o tema da inovação no setor público de forma prática, analisando suas diversas variáveis e suas possíveis relações. Com isso, retirando

da base os artigos que não atenderam a esses critérios, foram excluídos 974 artigos, permanecendo 122 para análise. Através da análise destes 122 artigos, observamos que os estudos até então publicados sobre inovação no setor público tem desprezado o reporte específico sobre seus resultados, mencionando na maioria das vezes somente possíveis melhorias em eficiência e eficácia, abordando resultados gerais e que tornam difícil a mensuração dos verdadeiros determinantes destes resultados. Além disso, alguns estudos não evidenciam se os resultados esperados foram ou não obtidos, desconsiderando assim, os possíveis insucessos (DEVRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016).

Ademais, a pandemia do Covid-19 trouxe para o mundo um cenário desafiador, exigindo como premissa básica de sobrevivência, independente do contexto, a inovação. Neste cenário, como todos os outros setores da sociedade, a área da educação foi afetada. Segundo a UNESCO (2020), a área da educação foi afetada em uma escala sem precedentes, impactando escolas, faculdades e universidades. Com isso, em razão da necessidade de transformação imposta pela pandemia e adequação ao novo cenário, ter a adoção da inovação em suas perspectivas tornou-se um fator indispensável na gestão das instituições de ensino.

A partir disto, em busca de uma maior compreensão do processo de inovação nas instituições de ensino, a Ufes, instituição foco desta pesquisa, torna-se uma alternativa viável de estudo. Como exemplos de processos inovativos tomados pela Ufes durante a pandemia da Covid-19, segundo o portal coronavírus Ufes<sup>1</sup>, observam-se diversas medidas para o enfrentamento da pandemia, inovando na forma de ofertar os serviços. Destacando-se, as seguintes inovações: 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 neste período, a criação do sistema de retirada de livros na biblioteca (*drive-thru*), a flexibilização de jornadas e o trabalho remoto para os servidores, a ampliação das bases existentes de livros e

---

<sup>1</sup> Dados coletados através do Portal Oficial da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Disponível em: <https://coronavirus.ufes.br/>. Acesso em: 13 mai. 2022.

criação de novas bases de livros digitais para atendimento da comunidade universitária, além da criação do sistema de agendamento para retirada das refeições do Restaurante Universitário (RU), entre outras medidas.

Em relação a relevância prática do estudo, com a obtenção dos resultados da pesquisa, busca-se fornecer os principais resultados e indicações para auxiliar os gestores acadêmicos das instituições de ensino a inovarem, através da construção de um relatório técnico. De certo, avançaremos no conhecimento do tema, uma vez que a inovação no setor público ainda não possui uma cultura totalmente consolidada e de que grande parte dos estudos referentes a este tema não abordem aspectos práticos e empíricos (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016). Tamura, Shigaki e Vital (2019), afirmam que os gestores públicos precisam apresentar cada vez mais conhecimento do processo de inovação, não deixando que ocorra somente de forma separada e imprevista. Desta forma, o PTT apresentado nesse estudo busca suprir essa lacuna.

Portanto, a partir da identificação dos principais fatores que influenciam o processo de inovação no setor público e os seus resultados, esta pesquisa auxiliará os gestores públicos com o aprimoramento da gestão da inovação e de um ambiente inovador. Com isso, a pesquisa torna-se justificável por colaborar com o preenchimento de uma lacuna existente na literatura referente ao tema de inovação no setor público. Além disto, a realização do estudo em uma instituição pública, como a Ufes, analisando a percepção dos gestores que vivenciaram esse período da pandemia, permite maior relevância e peso nas conclusões obtidas a partir desta pesquisa.

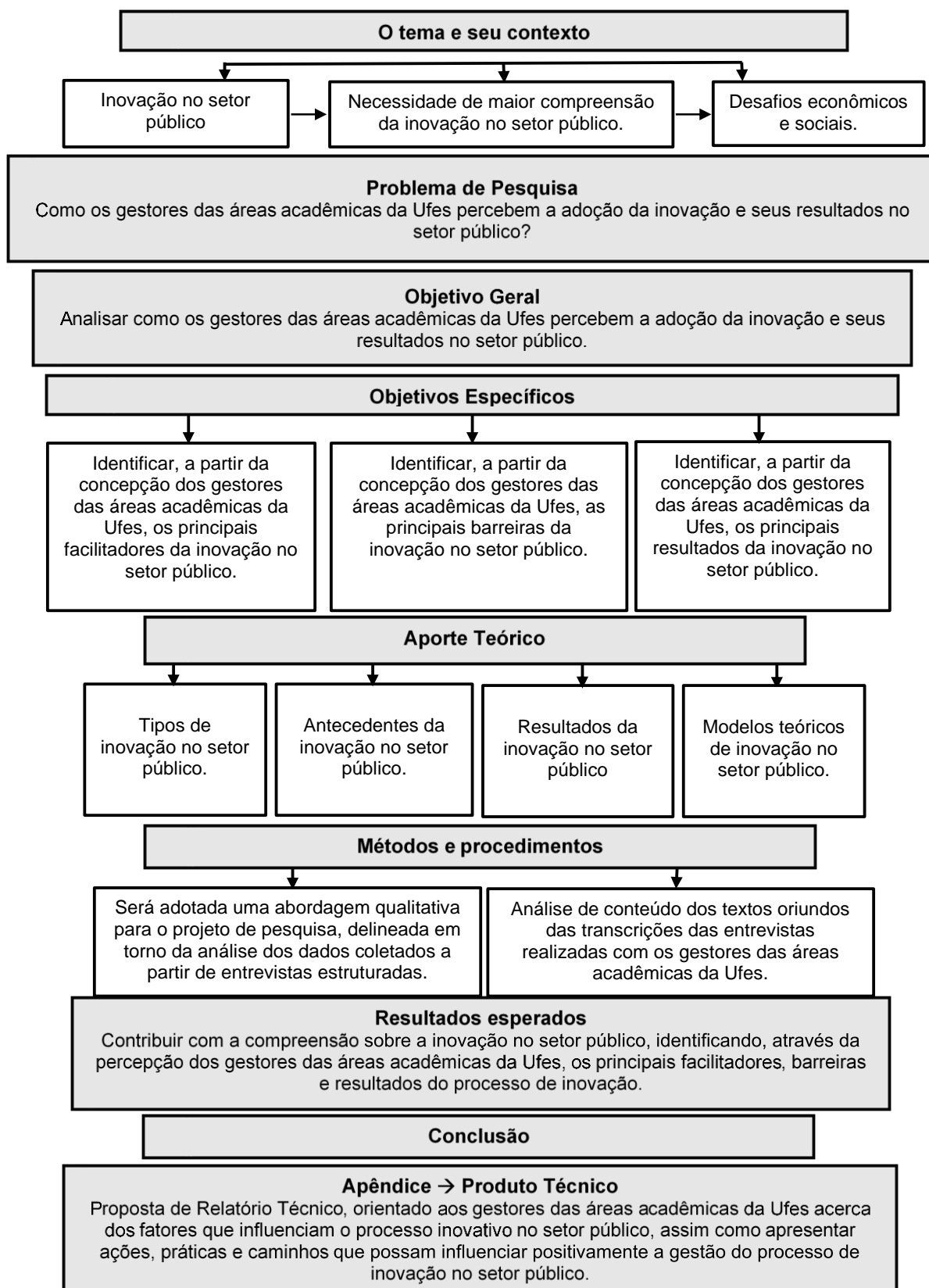
Finalizando, vale ressaltar que o presente estudo integra um dos estudos realizados pelo grupo de pesquisa direcionado a analisar a inovação no setor público. Ao mesmo tempo, foi realizada uma pesquisa que busca analisar a percepção dos gestores administrativos da Ufes. Com os resultados desses dois estudos que possuem públicos-alvo distintos, será possível produzir resultados mais abrangentes, que auxiliem ainda mais os gestores públicos na adoção da inovação, analisando possíveis semelhanças e diferenças entre esses estudos.

## 1.7. ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA

Na Figura 1, é demonstrada a esquematização geral da pesquisa, com o objetivo de criar o produto técnico esperado.



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



Fonte: elaborado pelo autor.

## 2. APORTE TEÓRICO

Nesta seção, apresentaremos os tópicos que fazem parte do arcabouço teórico do nosso estudo, delimitando o escopo de análise e a sua base teórica. Sendo assim, será exposto o que a literatura pertinente ao tema e seus principais autores descrevem como inovação, e a sua vertente relacionada ao setor público, analisando os diversos tipos de inovação existentes no setor público, os principais antecedentes e resultados identificados, os modelos teóricos da inovação no setor público, além da análise referente aos trabalhos correlatos e o ponto em que o presente estudo se destaca dos demais. Portanto, segue abaixo a análise do aporte teórico da pesquisa.

### 2.1. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A discussão inicial referente a inovação surge dos autores clássicos, o ponto de partida foi através de Schumpeter, ao falar sobre a destruição criativa em sua obra. Para Schumpeter, a definição de inovação abrange o processo de criação do novo e destruição do que está se tornando obsoleto (SCHUMPETER, 1942). Após, Peter Drucker conceitua inovação de forma complementar, definindo-a como a tarefa de dotar os recursos humanos e materiais de nova e maior capacidade de produzir riqueza. Na mesma obra, afirma que somente atividades de marketing e inovação são capazes de gerar valor para organização e “criar” um novo consumidor. Além disso, Drucker foi um dos primeiros autores a afirmar que a inovação não é restrita a aspectos tecnológicos e econômicos, defendendo que a inovação mais produtiva é um produto ou um serviço diferente (DRUCKER; 1969).

Quase 30 anos após, em 1997, Christensen publica em sua obra uma nova contribuição para a análise da inovação, afirmando que a inovação pode ser considerada como a mudança nas tecnologias para transformar mão de obra, capital, materiais e informações, em produtos e serviços de grande valor agregado. Adicionalmente, através do conceito de tecnologia disruptiva - uma inovação tecnológica, de produto, ou serviço que provocam uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidas no mercado - Christensen afirma que transformar um

baixo desempenho de uma nova proposta, com a tecnologia disruptiva, em desempenho superior, o mais rápido possível, também pode ser considerado uma inovação. (CHRISTENSEN, 1997). Mesmo após toda a contribuição dos autores clássicos, o campo de pesquisa seguiu sendo analisado, assim surgindo as contribuições identificadas a partir da virada do século.

A análise da inovação no setor público tornou-se um interesse recente da academia, com estudos em ascensão principalmente a partir dos anos 2000 (MULGAN; ALBURY, 2003; KOCH; HAUKNES, 2005; BLOCH, 2011; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016;). Através de uma seleção de artigos realizadas em um estudo bibliométrico, abordando como tema a inovação no setor público em aspecto prático, foi possível observar uma seleção de artigos em crescimento exponencial com o passar dos anos. Na observação da crescente quantidade de publicações no contexto deste estudo é possível perceber que seu ápice foi no ano de 2019, sendo o ano com mais artigos disponíveis para análise, tendo um crescimento em cerca de 57,1% de artigos selecionados em relação ao ano anterior (2018). Esse fato corrobora na demonstração da importância do tema e sua visível atualidade.

Em uma de suas definições iniciais, Mulgan e Albury (2003) definem a inovação no setor público como sendo a criação e implementação de novos processos, serviços, produtos e métodos de entrega de serviços, que resultem em uma melhoria significativa de eficiência, efetividade e eficácia dos resultados. Para estes autores, a inovação no setor público é uma ferramenta para atingir os propósitos do serviço público. Para que a inovação ocorra efetivamente, deve existir uma relação sinérgica entre gestão, liderança, recursos humanos e tecnologia (ANGGADWITA, 2013). A implementação da inovação no setor público mostra-se essencial em oferecer oportunidades para atrair investidores e conseqüentemente estimular o crescimento econômico (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS, 2001).

Buscando uma delimitação do tema, torna-se necessário a derivação de alguns conceitos relacionados à teoria da inovação para a devida compreensão deste conceito no setor público (KOCH; HAUKNES, 2005). Inicialmente, pode-se apresentar a definição existente no Manual de Oslo (OCDE, 2005), delimitando a inovação como sendo a implementação de um produto, bem ou serviço, ou processo novo ou significativamente melhorado, um novo método de marketing, ou um novo método

organizacional de práticas de negócio, organização do ambiente de trabalho ou de relação externas. A partir desta definição, podemos relacionar certos aspectos a algumas partes do setor público, porém, em outras organizações essa definição se torna problemática, visto a complexidade de instituições existentes no meio e seus diversos serviços e produtos oferecidos a sociedade.

De acordo com Bloch e Bugge (2013), três áreas são importantes para entender como o setor público inova: a natureza dos serviços públicos; o contexto no qual as organizações públicas se encontram e as relações com outros atores dentro e além do setor público. A partir da análise dessas áreas, Osborne e Brown (2005) apresentam três características que dificultam o entendimento da inovação no setor público e atuam como “barreiras”: o posicionamento da inovação como um bem normativo nas políticas públicas e resultante de políticas prescritivas, a adoção de um modelo inapropriado de inovação da manufatura e não dos serviços, e uma compreensão falha sobre a natureza da inovação.

Segundo Hartley (2005), o escopo da inovação no setor público, são as mudanças significativas em produto, serviço, processo, estratégia e governança, possibilitando uma difusão de boas práticas e, adoção ou adaptações de inovações existentes. Daglio, Gerson e Kitchen (2014), definiram como a introdução ou implementação de novas abordagens que geram resultados para um setor público mais eficiente, efetivo e com maior satisfação para os usuários de serviços públicos.

León, Simmonds e Roman (2012), afirmaram que a inovação no setor público é percebida através das mudanças de formas e/ou funções no funcionamento das organizações públicas. Mulgan (2007), em seu estudo, apresenta a adesão do termo “valor público”, afirmando que a inovação é a implementação de ideias que agem na criação de valor público, ideias estas que devem ser novas, úteis e implementadas. Sorensen (2017), em sua obra, também aborda a questão do valor público, definindo a inovação no setor público como a implementação e difusão de valor público, sendo um desenvolvimento intencional, agindo através de novas e criativas ideias sobre como definir e produzir valor público.

Em uma das definições mais recentes, Sorensen e Torfing (2011) afirmam que o propósito da inovação no setor público é atuar no processo, implementação

e mudança. Esses autores conceituam o processo inovativo como intencional e proativo, que envolve a geração e a adoção de amplas práticas e ideias novas e criativas, as quais tem por objetivo produzir mudanças qualitativas em um contexto específico.

A partir destas definições, percebe-se a importância da inovação no contexto do setor público: A melhoria de serviços públicos e a responsividade das organizações do setor público, ao buscar inovar no oferecimento dos serviços públicos, permitem que a sociedade, cidadãos e os usuários destes serviços confirmem a confiança e a legitimidade do Estado (ISIDRO, 2018).

A busca pela inovação deve ser definida como meta e, deve ser vista como uma atividade central da organização pública para aumentar a capacidade de resposta dos serviços para as necessidades locais, individuais e para acompanhar as necessidades e expectativas sociais (MULGAN; ALBURY, 2003). Com isso, a inovação não deve ser vista como um artigo de luxo para o setor público, deve ser institucionalizada e encarada como um valor público necessário, compartilhado entre políticos, gestores e servidores públicos, pois a inovação nos serviços públicos é importante para conter pressões de custo, aumentando sua eficiência, eficácia e efetividade, dado que sem ela, os custos dos serviços públicos tendem a aumentar mais rápido do que no restante da economia (ALBURY, 2005).

Segundo Djellal, Gallouj e Miles (2013), esta importância é percebida e incentivada em diversos países. A Comissão Europeia, em 2010, anunciou sua intenção de formar um Placar da Inovação no Setor Público Europeu. Em uma pesquisa com mais de 4000 organizações do serviço público em toda a Europa, confirmou-se a existência de resultados significativos para a inovação no continente, como: (1) a probabilidade da inovação aumentar quanto maior o tamanho da instituição; (2) que dois terços dos serviços públicos ofertados pelas instituições analisadas introduziram ou aprimoraram significativamente o serviço durante os três anos considerados na pesquisa; (3) a introdução de novas leis e regulamentos, seguidos por novas prioridades políticas e iniciativas de *e-government* sendo os maiores indutores da inovação; e (4) o modo principal da pesquisa sobre a inovação no setor público ser realizada “de cima para baixo” ao invés de “baixo para cima” (EUROPEIA, 2011).

Ressalta-se que mesmo apresentando uma definição diferente do conceito de inovação observada no setor privado, os processos de inovação no setor público, compartilham e demonstram muitas características em comum com o setor privado. Sendo assim, a retroalimentação destes estudos é útil, em termos de entendimento de como estas estruturas sistêmicas se relacionam e impactam o comportamento da inovação, com isso, vemos que o setor público e privado possuem alguns elementos em comum (BUGGE; MORTENSEN; BLOCH, 2010). Desta forma, mesmo possuindo características distintas, a utilização de ferramentas e conceitos de estudos da inovação no setor privado é viável para análise no contexto da aplicação no setor público, mas estes devem ser desenvolvidos e adequados para a realidade específica dos serviços públicos.

Por exemplo, no contexto do setor público, em sua forma clássica e burocrática, este apresenta uma série de barreiras a inovação que não são observadas na adoção da inovação no setor privado (HALVORSEN et al., 2005). Segundo Borins (2001), dentre estas barreiras, está o fato de que o setor público é governado por políticos eleitos e gestores públicos, que são induzidos pelo contexto a serem avessos ao risco, pois os mesmos e consequentes fracassos recebem uma cobertura intensiva da mídia. Além disto, a forte adesão a regras, leis, normas e a falta de concorrência e incentivos econômicos tendem a paralisar a inovação no setor público (BORINS, 2001; KELMAN, 2005).

As características específicas do setor público, principalmente no que tange aos riscos que são inerentes à adoção de uma inovação, os incentivos a adoção dessa proposta nos setores público e privado diferem. Os gestores públicos, em geral, têm maior probabilidade de receberem menores benefícios baseados no desempenho, sendo assim, um menor incentivo a inovar e consequentemente a tomar riscos. Além disto, no setor público, esta aversão ao risco, também pode estar conectada à orçamentos limitadores e responsabilidade fiscal em relação aos contribuintes (BUGGE; MORTENSEN; BLOCH, 2011).

Em relação a inovação nas Universidades Públicas Federais, autarquias públicas federais vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), essas são consideradas como promotoras da integração entre ensino, pesquisa e extensão, evoluindo no papel central da formação de capital humano e disseminando o conhecimento

para difusão e comercialização da propriedade intelectual, alavancando inovações internas e externas (ETZKOWITZ, 2003). Nesse contexto, as universidades possuem um papel primordial no desempenho econômico, político e social da sociedade em que estão inseridas, atuando como propulsores e facilitadores do ecossistema de inovação, apoiando e integrando os parceiros para que exista uma colaboração eficaz na produção de bens e serviços (MARKKULA; KUNE, 2015). Com o objetivo de fortalecer o ecossistema inovativo no nosso país, e incentivar o financiamento de projetos que buscam alavancar o processo inovativo, foi aprovada a Lei de Inovação nº 10.973 em 2 de dezembro de 2004, tendo como um dos principais instrumentos legais, estimular às Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT's) a gerar as políticas institucionais de Inovação.

Além disso, houve a promulgação da Lei 13.243 em 11 de janeiro de 2016, prevendo incentivos ao desenvolvimento científico e a pesquisa, tendo como um dos princípios norteadores, o estímulo da cooperação e interação entre os diversos entes, públicos e privados. A referida lei também viabilizou a criação de espaços especializados para a geração dos processos de inovação, os chamados Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT), que tem como um dos objetivos orientar as ações de inovação, elaborar estudos e estratégias para as transferências de inovação, além da negociação e gestão de acordos de transferência de tecnologia. No contexto das universidades, a inovação surge como uma nova missão, atuando como parâmetro para o desenvolvimento econômico e social da sociedade, possibilitando que a pesquisa sirva como base para resolução de problemas e criação de novas possibilidades no processo inovativo de transformação da sociedade (AUDY, 2017). Com isso, incentivar a inovação nas universidades, permite atender as demandas da sociedade de forma mais eficiente, eficaz e efetiva.

Antes de finalizar essa seção, faz-se necessário identificar o conceito de inovação no setor público adotado para este estudo, pertencente a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Por diversos aspectos relacionados a mudança na sociedade recente e relevância no contexto nacional, tal definição demonstra ser a mais adequada e atual para análise da inovação no contexto político, econômico e social brasileiro. A OCDE define inovação como “um

produto ou processo (ou sua fusão) novo ou melhorado, que se diferencia consideravelmente dos preestabelecidos, e que foi viabilizado para os usuários ou empregados pela instituição (OCDE, 2018).

Além disso, vale ressaltar a importância do Manual de Oslo para a política de inovação no contexto internacional e principalmente brasileiro, publicado pelos pesquisadores da OCDE. Este manual segue sendo considerado por muitos pesquisadores, a fonte inspiradora e de pesquisa na elaboração da legislação brasileira interna referente a inovação. Em consonância, o manual de Oslo também auxiliou a identificação da atividade inovativa no contexto do processo produtivo, padronizando vários mecanismos de mensuração destas atividades. Seguindo na análise, na próxima seção, abordaremos a discussão referente as diferentes tipologias de inovação no setor público existentes na literatura.

## 2.2. TIPOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Da mesma forma que para o setor privado existem diversas tipologias e definições para as inovações, no setor público não é diferente. Através de uma breve revisão da literatura acerca do tema inovação no setor público, foi possível analisar os níveis de semelhança e distinção em relação às diversas tipologias de inovação. Inicialmente, vale apontar que uma das primeiras categorizações dos tipos de inovação existentes veio através do Manual de Oslo em 1997, onde apontam quatro tipos de inovação existentes: de produto; processo; de *marketing*; e organizacional (DE OSLO, 1997).

Sintetizando os conceitos utilizados pelo manual de Oslo, a tipologia de inovação de produto é definida como a introdução de um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado. A inovação de processo, se dá pela implementação de um método de produção ou distribuição novo, ou significativamente melhorado. Em relação a tipologia de inovação de *marketing*, pode ser definida como a implementação de um novo método de *marketing*, com mudanças significativas na concepção do produto ou sua embalagem. Já a tipologia organizacional, é concebida como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios



da empresa, organização do local de trabalho ou em suas relações com o ambiente externo (DE OSLO, 1997).

Prosseguindo, conforme Damanpour e Schneider (2006), Walker (2007) e Damanpour, Walker e Avallaneda (2009), a inovação pode ser categorizada como o desenvolvimento e posterior implementação de um novo produto, serviço, processo, tecnologia, política, estrutura ou sistema administrativo. Esta categorização é posteriormente ampliada por Walker, Damanpour e Devece (2010). Estes pesquisadores afirmam que a inovação pode ser vista como a criação ou a adoção de novos serviços, produtos e/ou práticas.

Bloch (2011), traz uma definição adaptada para o setor público do Manual de Oslo (OCDE, 2005), em que a inovação é vista como a implementação de uma mudança significativa no modo de uma organização operar, ou nos produtos que a mesma fornece. As inovações devem ser novas ou significativas para a organização, podendo ser resultantes de decisões tomadas internamente na organização por iniciativa própria, ou através da pressão de novas medidas políticas. Em contraponto, Farah (2008) defende que a inovação é um arranjo particular novo, podendo ser potencialmente útil em outros contextos ou em um problema específico.

Conforme exposto anteriormente, Bloch (2011) adapta as tipologias de inovação no setor privado para o contexto do setor público e as divide em quatro tipos: de processo, de produto, organizacional e de comunicação. A inovação de processo, consiste na implementação de um método de produção ou entrega de serviços novos ou significativamente melhorados. Inovação de produto, trata da introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado comparado com os existentes na organização. A inovação organizacional, é a implementação de um novo método organizacional, gerencial, que difere dos existentes. Já a inovação de comunicação, é observada quando existe a implementação de um novo método de promoção da organização, ou de seus serviços e bens.

Um dos tipos de inovação que apresenta algumas mudanças na sua definição quando analisado no contexto do setor público, é a de processo. Esta tipologia possui foco interno na organização, e busca aumentar a eficiência e efetividade dos processos organizacionais e, conseqüentemente, facilitar a produção e entrega de

produtos ou serviços para os beneficiários. Porém, quando se fala em setor público, a inovação de processo através do aumento na eficiência e efetividade na entrega de produtos e serviços, não possui como aspecto principal a geração de lucro, com ganhos de produção em escala, entre outros determinantes, como no setor privado.

O objetivo de fornecer melhores produtos e serviços para sociedade, é buscar um maior bem-estar social. Essa prestação de serviços de maior qualidade aos cidadãos pode também ser atingida através da busca pelo lucro, porém não deve ser o aspecto central quando se trata do setor público (Brandão; Bruno-Faria, 2013). Vale ressaltar que as inovações de processo não necessariamente geram diretamente produtos ou serviços, podendo apenas afetar indiretamente a criação destes (DAMANPOUR; WALTER; AVALLANEDA, 2009).

O Quadro 1 sintetiza as tipologias de Bloch (2011) adaptadas ao setor público:

**Quadro 1:** Tipologias de Inovação para o Setor Público

<b>Tipos de Inovação</b>	<b>Definição</b>
<b>Processo</b>	Introdução de um novo método de produção ou entrega de serviços ou de bens novos ou significativamente melhorados, comparados com os existentes na organização.
<b>Produto</b>	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, comparado com os existentes na organização.
<b>Organizacional</b>	Introdução de um novo método organizacional ou gerencial que diferente significativamente dos existentes na organização.
<b>Comunicação</b>	Introdução de um novo método de promoção da organização ou de seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar os comportamentos de indivíduos.

Fonte: Adaptado de Bloch (2011).

Prosseguindo, Windrum (2008), defende que a inovação no setor público pode ser categorizada em seis tipos: 1) Inovação administrativa e organizacional, que é apresentada quando ocorre uma mudança de estruturas e rotinas organizacionais das equipes responsáveis direta ou indiretamente pelo atendimento ao cliente; 2) Inovação conceitual, sendo observada no desenvolvimento de novas visões de mundo, introduzindo visões que desafiam as suposições existentes; 3) Inovação

em serviço, observada na melhoria da qualidade de um produto ou serviço existente, ou implementação do mesmo; 4) Inovação na entrega do serviço, que aborda novas ou diferentes formas de entrega ou relacionamento com o cliente; 5) Inovação sistêmica, sendo registrada na observação de novas formas ou maneiras melhores de interagir com o ambiente externo; e, 6) Inovação de política, observada na transformação das intenções e pensamentos a partir de mudanças nos princípios que embasam o sistema político.

De Vries, Bekkers e Tummers (2016) também dividem a inovação no setor público em seis categorias, tendo a inovação conceitual e em produto ou serviço bem similar as definições trazidas por Windrum (2008), porém, diferenciando por trazer também novas categorizações: inovações de processo, processo administrativo, de processo tecnológico, e de governança. O Quadro 2 sintetiza e compara as diferentes tipologias de inovação no setor público, apresentadas por estes autores.

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

<b>Tipologia de Inovação</b>	<b>Windrum (2008)</b>	<b>De Vries, Bekkers e Tummers (2016)</b>
<b>Inovação em serviço</b> (WINDRUM, 2008). <b>Inovação em produto ou serviço<sup>1</sup></b> (DE VRIES, BEKKERS, E TUMMERS, 2016).	Melhoria da qualidade de um produto ou serviço existente, ou implementação de um novo produto ou serviço.	Desenvolvimento de novos serviços ou produtos.
<b>Inovação na entrega do serviço</b>	Diferentes ou novas formas de entrega do serviço com o cliente.	(Autores englobam na definição de Inovação em produto ou serviço <sup>1</sup> ).
<b>Inovação administrativa e organizacional</b> (WINDRUM, 2008). <b>Inovação de processo administrativo</b> (DE VRIES, BEKKERS E TUMMERS, 2016).	Mudança de estrutura e rotinas organizacionais ligadas direta ou indiretamente com o atendimento ao cliente.	Desenvolvimento de novas formas organizacionais, a partir da implementação de novas técnicas.
<b>Inovação conceitual</b>	Desenvolvimento de novas visões de mundo, introduzindo novos objetivos que desafiam as suposições existentes.	Desenvolvimento de novos conceitos, paradigmas e modelos que auxiliam nas possíveis resoluções de problemas específicos.
<b>Inovação política</b> (WINDRUM, 2008). <b>Inovação de governança</b> (DE VRIES, BEKKERS E TUMMERS, 2016).	Transformação das intenções e pensamentos relacionados a princípios do sistema político.	Desenvolvimento de novas maneiras, processos e pensamentos dirigidos a problemas sociais específicos.
<b>Inovação sistêmica</b>	Novas formas ou aprimoramento de maneiras de interagir com o ambiente externo.	-
<b>Inovação de processo</b>	-	Melhoria da qualidade e da eficiência dos processos internos e externos.
<b>Inovação de processo tecnológico</b>	-	Desenvolvimento ou a utilização de novas formas organizacionais, a partir da implementação de novas técnicas, métodos de gestão e de trabalho.

Fonte: Adaptado de Windrum (2008) e De Vries, Bekkers e Tummers (2016).

A análise do Quadro 2, permite observar que as tipologias se assemelham e se confundem. De Vries, Bekkers e Tummers (2016) trazem uma definição similar da defendida por Windrum (2008), porém englobando em só uma definição, inovação em produto ou serviço, o que era exposto por Windrum (2008) em duas tipologias: inovação em serviço e inovação na entrega do serviço. Outrossim, quando De Vries, Bekkers e Tummers (2016) definem a inovação de processo administrativo, o seu conceito se assemelha bastante com a definição de inovação administrativa e organizacional imposta por Windrum (2008) em sua obra, onde ambas definições afirmam sobre as mudanças e implementações de novas rotinas e técnicas organizacionais.

Além disto, a definição de inovação política por Windrum (2008), e a de inovação de governança descrita por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), também se assemelham, tratando sobre o desenvolvimento e transformação de pensamentos relacionados a problemas sociais específicos, como os políticos. Esta similaridade fica ainda mais visível quando observamos que os dois autores definem de forma similar a inovação conceitual, fornecendo uma definição relacionada ao desenvolvimento de novas visões de mundo, introduzindo novos conceitos que desafiam as suposições já existentes. Com isso, após a análise da literatura pertinente ao tema, o presente estudo decidiu utilizar na pesquisa referente a tipologia de inovação no setor público existente, os conceitos expostos por Windrum (2008) e De Vries, Bekkers e Tummers (2016), através do aspecto abrangente das duas obras e sua similaridade em alguns pontos. Fazer a relação desses conceitos conforme no Quadro 2, fornece um arcabouço teórico interessante para o estudo e os resultados obtidos.

Após esta análise referente aos diferentes tipos de inovação relacionados ao setor público, suas semelhanças e diferenças, faz-se necessário compreender os principais antecedentes de inovação no setor público, buscando fornecer informações sobre a parte embrionária de um processo de inovação (Bloch, 2011).

### 2.3. ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Os antecedentes da inovação, são fatores que influenciam positivamente ou retardam o processo de inovação, sendo variáveis que possuem suas relações estabelecidas em diversas perspectivas (Panizzon; Milan; De Toni, 2013). Conforme De Vries, Bekkers e Tummers (2016), a análise dos antecedentes que influenciam positiva ou negativamente os processos de inovação nas organizações públicas, surge das influências destes fatores sobre a capacidade inovativa das organizações. Para Bloch (2011), os antecedentes agem como fatores-chaves para conduzir as organizações à inovação. A OCDE (2005), ressalta que o conhecimento dos fatores que influenciam a geração da inovação, auxilia na identificação dos antecedentes (facilitadores ou barreiras), o que conseqüentemente, auxilia na formulação de políticas inovadoras.

A literatura apresenta uma variedade de definições relacionadas a estes fatores antecedentes. De Vries, Bekkers e Tummers (2016) dividem os diferentes tipos de antecedentes da inovação em: 1) Antecedentes Ambientais: fatores relacionados ao contexto específico em que a organização opera, derivados de fatores externos à organização; 2) Antecedentes Organizacionais: fatores relacionados a aspectos estruturais e culturais da organização, derivados de fatores internos à organização; 3) Antecedentes Individuais: fatores relacionados às características do indivíduo que inova e; 4) Características da inovação: fatores relacionados às características intrínsecas da inovação.

Buscando sintetizar o tema, o Quadro 3 mostra as diferentes categorias e seus exemplos.

**Quadro 3:** Antecedentes da inovação

<b>Categorias</b>	<b>Antecedentes</b>
<b>Antecedentes ambientais</b>	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.
	1. Recursos disponíveis (tempo, dinheiro e sistemas e tecnologia da informação).

<b>Categorias</b>	<b>Antecedentes</b>
<b>Antecedentes organizacionais</b>	2. Estilo de liderança.
	3. Grau de aversão ao risco.
	4. Incentivos e recompensas.
	5. Conflitos.
	6. Estrutura organizacional.
<b>Antecedentes individuais</b>	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.
<b>Características da inovação</b>	1. Facilidade de uso.
	2. Vantagem relativa.
	3. Compatibilidade.
	4. Testabilidade.
	5. Outros (ex.: custo, confiança, mutabilidade).

Fonte: Adaptado de Vries, Bekkers e Tummers (2016).

Vale ressaltar, que estes antecedentes podem agir de forma negativa (barreiras) ou positiva (indutores) para a adoção da inovação. Conforme defende De Vries, Bekkers, e Tummers (2016), existe a necessidade de um maior conhecimento sobre os fatores que impulsionam, como facilitadores, a inovação e os que dificultam, agindo agem como barreiras, na implantação da mesma da inovação. Walker (2014), propôs uma segmentação dos antecedentes da inovação em externos e internos. Os antecedentes externos, estão relacionadas as demandas por serviço, um ambiente favorável e propício. Já os antecedentes internos, referem-se ao tamanho da organização, existência de recursos, capacidade administrativa e de aprendizagem.

Damanpour e Schneider (2009) e Hansen (2010), delimitam os antecedentes de forma similar em: 1) Antecedentes Ambientais; 2) Antecedentes Organizacionais, e 3) Antecedentes Gerenciais e Pessoais (HANSEN, 2010); ou Antecedentes Gerenciais e Demográficos (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2009). Vale frisar que segundo estes autores, os antecedentes da inovação variam conforme o tipo de inovação adotado. O Quadro 4 traz uma síntese das variáveis utilizadas pelos autores.

**Quadro 4:** Antecedentes da Inovação.

	<b>Damanpour e Schneider (2009)</b>	<b>Hansen (2010)</b>
<b>Antecedentes Ambientais</b>	Urbanização, pobreza, crescimento populacional.	Urbanização, riqueza da comunidade, crescimento populacional, nível de educação da população, taxa de desemprego e clima político.
<b>Antecedentes Organizacionais</b>	Tamanho da organização, reserva financeira, sindicalização.	Tamanho da organização.
<b>Antecedentes Gerenciais e Pessoais</b> (Hansen, 2010); <b>Antecedentes Gerenciais e Demográficos</b> (Damanpour e Schneider, 2009).	Idade, tempo no cargo, escolaridade, gênero, atitude pró-inovação e orientação política dos gestores.	Idade, tempo no cargo, relação interpessoal na organização.

Fonte: Adaptado de Damanpour e Schneider (2009); Hansen (2010).

Observa-se uma similaridade de definições entre os autores, porém não existe uma categorização única utilizada na literatura, variando de acordo com o tipo de inovação analisada, tamanho da organização e as diversas variáveis relevantes no estudo. É importante ressaltar que, as mesmas variáveis podem se comportar de diversas formas, a depender do caso específico. Conforme Hughes, Moore e Kataria (2011), a variável regulação pode ser analisada como uma facilitadora, ou como uma barreira a uma inovação específica, a depender do contexto de análise.

De acordo com Isidro (2017), os principais facilitadores à inovação no setor público são: disponibilidade de recursos (financeiros e tecnológicos), liderança, cooperação de equipes, 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 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, e a centralização.

Após análise da literatura pertinente ao tema, nosso estudo irá assumir a definição exposta por De Vries, Bekkers e Tummers (2016). Referente aos antecedentes do processo inovativo no setor público, ressaltamos que os estes podem ser descritos através de duas variáveis opostas: as barreiras (agindo negativamente no processo de inovação) e facilitadores (agindo positivamente no processo de inovação). Sendo assim, adotamos a seguinte definição para os antecedentes do processo inovativo: “Fatores que influenciam positivamente ou negativamente os processos de inovação nas organizações públicas, que surgem das influências destes fatores sobre a capacidade inovativa das organizações” (De Vries, Bekkers, e Tummers, 2016). Em consonância, a categorização desses antecedentes também seguirá as definições expostas no Quadro 3, dividindo os antecedentes da inovação em: antecedentes ambientais, organizacionais, individuais e características da inovação.

Em síntese, observamos nesta seção uma análise referente aos principais antecedentes da inovação no setor público, demonstrando como estes fatores podem agir positivamente, como indutores da inovação, ou de forma negativa, como barreiras a mesma. Na próxima seção, apresentaremos uma análise referente aos resultados da inovação no setor público, buscando entender como o processo inovativo impulsiona os principais resultados analisados pela literatura.

#### 2.4. RESULTADOS DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A definição precisa dos resultados de inovações, seus impactos, em especial nas organizações do setor público é uma tarefa árdua (KARIM, 2009). Enquanto uma inovação no setor privado tem como seu principal objetivo, o retorno sobre o investimento, no setor público, estes objetivos são mais difusos e multifacetados. No setor público, um dos principais resultados esperados da inovação é a melhoria na entrega e qualidade dos serviços (BUGGE; MORTENSEN; BLOCH, 2011). Outro

resultado esperado, é a melhoria da gestão organizacional, mensurada por ganhos de eficiência e produtividade (KIM et al., 2009; BLOCH, 2011; BUGGE; MORTENSEN; BLOCH, 2011;).

Conforme Kuipers et al. (2014) e De Vries, Bekkers e Tummers (2016), os resultados da inovação no setor público são provenientes da implementação de uma mudança ou uma inovação e que podem ser positivos, negativos, intencionais ou não-intencionais. Da mesma forma, Isidro (2018), defende que os resultados da inovação no setor público referem-se aos efeitos diretos e indiretos da inovação, constituídos por aspectos organizacionais, resultados estes que fornecem uma agregação de valor, visando alcançar impactos significativos no médio e longo prazo. Para o autor, a fim de obtermos a sustentabilidade da inovação no setor público, é necessário avaliar e monitorar os resultados da inovação e seus impactos.

Na mesma linha, Bloch (2011) defende a importância dos efeitos e das medidas de impacto da inovação. Porém, segundo Arundel, Bloch e Ferguson (2019) a maioria dos resultados de pesquisas sobre inovação, sobretudo no setor público, são genéricos. Da mesma forma, De Vries, Bekkers e Tummers (2016), observaram que quase metade dos estudos analisados em suas pesquisas não relatam os resultados da inovação. Os autores constaram que os estudos frequentemente apontam esses resultados pretendidos no início do estudo, porém, não afirmam se esse objetivo foi atingido ao final do estudo.

Bloch (2011) aponta que os resultados e objetivos estão em extremos opostos no processo de inovação. Os objetivos moldam como o processo de inovação irá ocorrer, e os efeitos desse processo são os resultados reais. O autor defende que é necessário considerá-los em conjunto, pois os objetivos podem ser analisados como medidas dos resultados.

De Vries, Bekkers e Tummers (2016) classificam os resultados da inovação no setor público em: 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). Vieira (2016) sintetiza os resultados em quatro categorias, conforme demonstrado no Quadro 5.

**Quadro 5:** Resultados de inovação.

<b>Resultado</b>	<b>Definição</b>
<b>Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços</b>	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários
<b>Melhoria da gestão organizacional</b>	Impactos positivos sobre a eficiência e efetividade da organização, incluindo ganhos de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho.
<b>Melhoria da imagem e relações institucionais</b>	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.
<b>Melhoria do clima organizacional</b>	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação.

Fonte: adaptado de Vieira (2016).

Vale ressaltar que conforme citado anteriormente, estes resultados da inovação do setor público podem ser nulos, ou em alguns casos, negativos. Sendo uma variável de importância ímpar para analisar o custo-benefício, a eficácia e efetividade da implantação de uma inovação. Da mesma forma que as outras variáveis analisadas na literatura sobre o tema (tipologias e antecedentes), os resultados da inovação apresentaram uma dificuldade de estabelecer uma conceituação precisa e consensual. Dado a dificuldade de mensurar os resultados da inovação no setor público, o conhecimento sobre seus impactos está em constante evolução.

Para a realidade do presente estudo, a categorização apresentada por Vieira (2016) no Quadro 5, dividindo os resultados da inovação no setor público obtidos em quatro categorias, demonstra ser a mais indicada, abrangendo diversos resultados que podem ser obtidos pela inovação e permitindo a posterior relação. Com isso, os resultados da inovação no setor público serão divididos em: melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços, melhoria da gestão organizacional, melhoria da imagem e relações institucionais, e melhoria do clima organizacional (Vieira, 2016).

Mesmo que seja uma tarefa árdua o fornecimento de uma análise sobre os diversos resultados de inovação no setor público descritos pela literatura. Esta seção busca demonstrar os variados impactos que este processo inovativo pode gerar nas organizações e a forma em que eles são motivados (Karim, 2009). Na próxima seção, buscaremos abordar os diversos modelos teóricos de inovação no setor público existentes, realizando uma síntese sobre os principais modelos que formam a base teórica atrás do estudo sobre a inovação no setor público.

## 2.5. MODELOS TEÓRICOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Os modelos teóricos de inovação do setor público, se apresentam como uma bússola para a realização do presente estudo. Inicia-se com o modelo do projeto “Medindo a inovação no setor público nos países nórdicos: rumo a uma abordagem estatística comum” (MEPIN) (Quadro 6). Segundo Bloch (2011), trata-se de um modelo de medição e comparação de inovação no setor público entre os países, desenvolvendo assim métricas para promoção da inovação nesse setor.

**Quadro 6:** Modelo MEPIN para inovação em organizações do setor público

Elementos-chave	Definição	Variáveis
<b>Atividades de Inovação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades e tecnologias a serem empregadas no processo de inovação;</li> <li>▪ As atividades são: geração de ideias, 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>
<b>Parcerias de Inovação (Linkages).</b>	<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> </ul>

Elementos-chave	Definição	Variáveis
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compras para inovação;</li> <li>▪ Indutores da inovação.</li> </ul>
<b>Objetivos e Impactos (efeitos e resultados) da inovação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os objetivos direcionam o processo de inovação e os impactos são os produtos deste processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solução de problemas sociais;</li> <li>▪ Cumprir novos regulamentos. Políticas ou outras exigências normativas;</li> <li>▪ Melhorar a qualidade dos serviços ou produtos;</li> <li>▪ Aumentar a eficiência;</li> <li>▪ Melhorar a satisfação do usuário;</li> <li>▪ Melhorar os serviços online;</li> <li>▪ Melhorar as condições de trabalho dos servidores públicos.</li> </ul>
<b>Cultura de Inovação e barreiras.</b>	<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 de Isidro (2018, p. 61).

Outro modelo, é o proposto pela *National Endowment for Science, Technology and the Arts* (NESTA) do Reino Unido (Figura 2). Conforme Hughes, Moore e Kataria (2011), o modelo é composto por quatro áreas de avaliação da inovação: 1) capacidades para inovação, que apresenta 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 demonstra o impacto 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 adoção da inovação.

Neste modelo, a “*atividade de inovação*”, a “*capacidade de inovação*” e o “*impacto sobre o desempenho*” estão sob controle interno da organização. Já as “*condições setoriais para a inovação*”, estão fora do controle da organização, ou seja, são fatores que a organização não tem influência, controlados pelos formuladores de políticas ou outros órgãos de influência (HUGHES; MOORE; KATARIA, 2011).

**Figura 2:** Modelo elaborado pelo NESTA para análise da inovação em organizações do setor público.



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

Prosseguindo, Isidro (2018) apresenta o Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora (GESPUBLIN), criado com o objetivo de construir uma estrutura aplicada ao cenário brasileiro, baseado na análise de diversos modelos da literatura pertinente, identificando assim, os elementos que se adequavam ao contexto nacional para compor um modelo adaptado ao Poder Executivo Federal Brasileiro.

O modelo GESPUBLIN é composto por quatro dimensões, sendo: 1) Ambiente de inovação: que compreende às variáveis individuais, organizacionais e contextuais que auxiliam ou dificultam os processos de inovação; 2) Capacidade de inovação: que compreende as competências de mobilizar os recursos necessários, verificando a habilidade das pessoas e das organizações em melhorar as condições

e diminuir os efeitos negativos de variáveis diversas sobre os esforços de inovação; 3) Atividades de inovação: que compreende o ciclo de inovação no qual as ideias são geradas, selecionadas, implementadas e difundidas; e 4) Resultados da inovação: que compreende os efeitos diretos e indiretos da inovação.

Sendo assim, esse modelo apresenta as dimensões necessárias para uma análise sobre a inovação nas organizações públicas brasileiras. A Figura 3 sintetiza o modelo GESPUBLIN proposto.

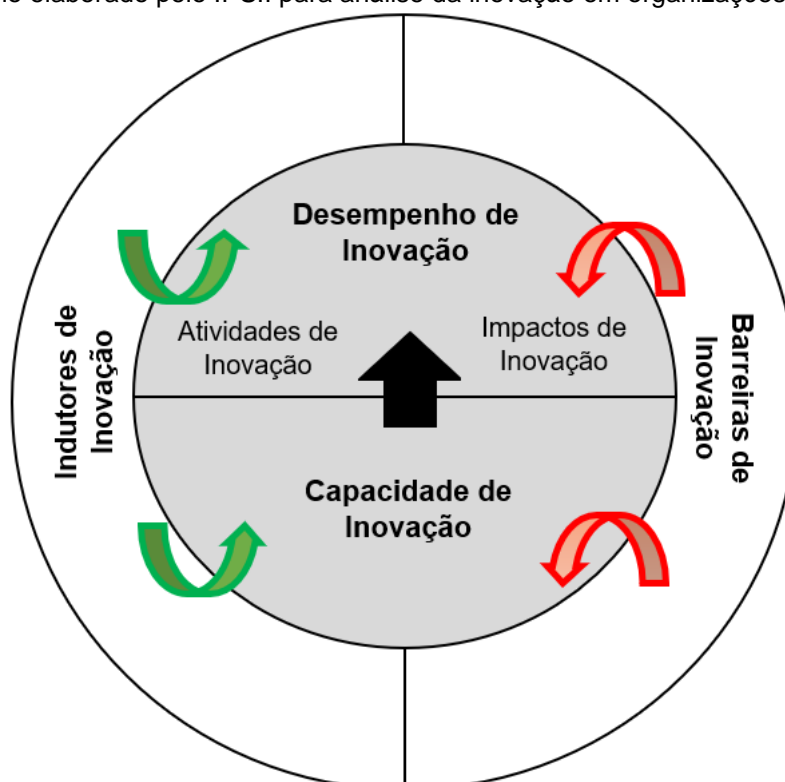
**Figura 3:** Modelo GESPUBLIN elaborado para análise da inovação em organizações do setor público.



Fonte: Isidro (2018, p. 90).

Por fim, a *Australian Public Sector Innovation Indicators Project* (APSII, 2011), propôs um modelo que busca fornecer dados e mensurar o desempenho e a capacidade de inovação no setor público. O modelo é composto por quatro fatores: 1) desempenho de inovação, que compreende as atividades de inovação, impactos e resultados de inovação; 2) capacidades de inovação; 3) indutores da inovação; e 4) barreiras da inovação. O modelo da APSII se diferencia principalmente por inserir indutores e barreiras na análise de um processo de inovação no setor público (Figura 4).

**Figura 4:** Modelo elaborado pelo IPSII para análise da inovação em organizações do setor público.



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

Conforme a Figura 4, pode-se analisar por meio das setas a relação entre as variáveis. Observa-se que os indutores de inovação impactam positivamente a capacidade de inovação e seu posterior desempenho. Em contrapartida, as barreiras de inovação, agem de maneira oposta, impactando negativamente a capacidade e o desempenho da inovação. Através dessa análise, é possível visualizar que o modelo proposto pela APSII (2011) é o mais adequado e indicado para o nosso estudo, o modelo ser composto por esses quatro fatores: desempenho de inovação; as capacidades de inovação; indutores da inovação; e as barreiras da inovação, permite uma maior abrangência em relação as variáveis descritas até o presente momento. A inserção de indutores e barreiras no processo de inovação no setor público, fornece um arcabouço teórico para nossa pesquisa que busca analisar como esses indutores, barreiras e capacidades da inovação (de forma geral) impactam o desempenho (resultado) da inovação.



Sendo assim, a literatura em constante expansão apresenta modelos que com o tempo são modificados e aprimorados. Conforme De Vries, Bekkers e Tummers (2016), os países que apresentam um elevado crescimento de inovação no setor público, buscam cada vez mais a construção e concepção de novos modelos e aprimoramento dos existentes, visando melhorias nos processos de inovação e delimitação das atividades necessárias.

## 2.6. TRABALHOS CORRELATOS

Após uma análise da literatura referente ao tema “Inovação no Setor Público”, buscando identificar pesquisas que tenham pertinência com o contexto proposto pela análise, foram realizadas diversas pesquisas pela web em bibliotecas digitais. Sendo selecionados os repositórios das bibliotecas digitais da Scopus, Science Direct e Web of Science para o escopo desse estudo. As três bases foram escolhidas pela sua abrangência e relevância na literatura científica na língua inglesa. Assim, a fim de identificar o máximo de publicações inerentes ao tema em análise (inovação no setor público), especificamos a *string* de pesquisa.

Dessa forma, após várias iterações, e com o objetivo de pesquisar palavras-chave, título, resumo e texto completo das publicações, estabelecemos a seguinte *string* de pesquisa: “*innovation*” AND “*public administration*” OR “*public sector*” OR “*public organization*” AND “*result*” OR “*impact*”.

A palavra-chave definida permitiu identificar estudos de forma direcionada para o objeto foco de pesquisa. Refinando o amplo campo de pesquisa e restringindo artigos adicionais fora do escopo. Apesar disto, a grande parte dos artigos encontrados possuíam um foco diverso do presente estudo, tendo uma abordagem predominantemente teórica, por este motivo, de forma auxiliar, também foram realizadas diversas buscas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) com as palavras, “Inovação” e “Setor Público”. Com isso, foram identificados quatro trabalhos correlatos ao tema da pesquisa, sendo três dissertações e um artigo que realiza um estudo de caso, expostos no quadro 7.

**Quadro 7** : Trabalhos correlatos ao tema da pesquisa.

Autor(es)/ ano	Objetivo(s)	Metodologia adotada	Resultados alcançados
<b>Klumb; Hoffmann (2016)</b>	O artigo tem como objetivo identificar, caracterizar e classificar as inovações ocorridas no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina entre 2008 e 2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa qualitativa</li> <li>• Estudo de Caso</li> <li>• Pesquisa documental</li> </ul>	Os resultados verificaram que foram implementadas 38 inovações no período, predominantemente de processos tecnológicos, com destaque para inovações com abrangência interna, focada na organização e aprimoramento dos processos internos. Em segundo lugar apareceu as inovações em serviços. Além disso, os achados corroboram a ideia de que princípios da Nova Governança Pública estão presentes ainda que de forma incipientes nas inovações realizadas.
<b>Lobosco (2017)</b>	O trabalho tem por objetivo analisar os fatores que influenciam a criação do conhecimento organizacional e a inovação no setor público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa qualitativa,</li> <li>• Estudo de Caso</li> <li>• Entrevista</li> </ul>	A partir dos resultados, percebe-se que existem diversos fatores que podem estar diretamente relacionados com a criação do conhecimento organizacional e a inovação, muitos dos quais são comuns a organizações públicas e privadas. No entanto, fica evidente que administração pública tem características próprias que influenciam esse processo e devem ser consideradas, como por exemplo os limites legais, a política, entre outras.
<b>Brandão (2012)</b>	O estudo teve como objetivo identificar e caracterizar os principais indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro na percepção de seus dirigentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa mista (Qualitativa-Quantitativa)</li> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista.</li> </ul>	Os resultados revelaram que os principais indutores são encorajamento da equipe, comprometimento com o serviço público, requisitos legais e apoio político e as principais barreiras são baixa capacidade de gestão intergovernamental e intersetorial, limitações legais e orçamentárias e dificuldade de coordenação de atores. Além disso, as análises de correlação entre tipos de inovação e indutores e barreiras à inovação em gestão evidenciaram que as escalas apresentam validade convergente.

Autor(es)/ ano	Objetivo(s)	Metodologia adotada	Resultados alcançados
<b>Weber (2020)</b>	O estudo teve como objetivo descrever as relações 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 deste estudo centram-se no aperfeiçoamento de modelo teórico com ampliação da fronteira do conhecimento; achados que demonstram a necessidade de combinação de antecedentes para o alcance do sucesso da inovação; identificação de antecedentes primários, associados aos casos de sucesso no desempenho da inovação; identificação de barreiras à inovação em serviços.

Fonte: elaboração própria

Apesar da semelhança dos estudos expostos no quadro 7, a presente pesquisa busca fornecer, a partir da análise da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, uma contribuição para os gestores públicos, através de uma maior compreensão dos fatores que influenciam a adoção da inovação no setor público e os seus resultados, onde através de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas, busca-se fornecer, ao final, um Relatório Técnico que contenha os principais resultados da pesquisa e recomendações aos gestores públicos que buscam induzir as suas organizações a inovarem.

Pois, conforme Brandão (2012) analisa em seu estudo as instituições públicas do governo federal brasileiro, identificando e caracterizando, através da percepção dos seus gestores, os principais indutores e barreiras à inovação em gestão, e Weber (2020), da mesma forma, propõe-se a investigar uma empresa pública brasileira, objetivando descrever a relação entre os antecedentes à inovação em serviços e o desempenho da inovação. A presente pesquisa busca, através da análise da percepção dos gestores acadêmicos da Ufes, fornecer uma resposta sobre como os gestores das áreas acadêmicas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público.

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

#### 3.1. ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Por meio de uma análise qualitativa e descritiva, o presente estudo busca realizar uma análise de conteúdo dos textos contendo as percepções dos gestores acadêmicos da Ufes. A abordagem qualitativa e análise será baseada nos dados coletados por meio de entrevistas estruturadas.

A abordagem qualitativa proporciona a construção ou revisão de abordagens, conceitos e categorias referentes ao fenômeno estudado (MINAYO, 2017). Sendo assim, a abordagem qualitativa permite compreender a complexidade e os detalhes referentes ao fenômeno estudado. O Quadro 8 mostra as características básicas da pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (1994):

**Quadro 8:** Características Básicas da Pesquisa Qualitativa

1°	Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, sendo assim, o investigador é o instrumento principal
2°	A investigação qualitativa é descritiva. Ou seja, os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagem.
3°	Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos
4°	Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva. Não recolhem dados com o objetivo de confirmar hipóteses construídas previamente.
5°	O significado é de importância vital na abordagem qualitativa. Os investigadores estão interessados no modo como as diferentes pessoas dão sentido às suas vidas.

Fonte: Adaptado de Bogdan e Biklen (1994).

Este tipo de abordagem qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (1994), traz consigo alguns riscos, dentre eles, a subjetividade do investigador. Portanto, o investigador, para mitigar os riscos, tem que se eximir de emitir opiniões mesmo que

implícitas sobre o fenômeno analisado, tentando se manter flexível e criativo, buscando garantir a autenticidade dos resultados, não cabendo assim, sua invenção e distorção dos resultados. E é neste contexto, analisando como lidar e atender aos objetivos da pesquisa, que optamos pela utilização da técnica da análise de conteúdo, defendida e compartilhada por Laurence Bardin (2011).

Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que busca obter, através de procedimentos sistemáticos, indicadores quantitativos ou não, que permitam inferir sobre a fenômeno analisado. A estruturação desta técnica é definida por Bardin (2011) em sua obra em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; e 3) tratamento dos resultados buscando inferir e interpretar os mesmos.

O Quadro 9, apresenta uma síntese das fases da análise de conteúdo, buscando mostrar as atividades requeridas em cada uma das fases:

**Quadro 9:** Fases da Análise de Conteúdo

<b>Pré-análise</b>	Leitura flutuante; Escolha dos documentos; Reformulações de objetivos; Hipóteses e a formulação de indicadores.
<b>Exploração do Material</b>	Criação das categorias.
<b>Tratamento dos resultados</b>	Interpretação dos resultados.

Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Na primeira fase, a de pré-análise, o pesquisador deve começar a organizar o material para que ele se torne útil à pesquisa. Para que por meio da leitura flutuante, da escolha dos documentos, reformulação dos objetivos, hipóteses e formulação dos indicadores, o pesquisador consiga preparar o material para a consecução do objetivo da pesquisa (BARDIN, 2011).

Na segunda fase, a de exploração do material, o principal objetivo é categorizar o estudo. Através das hipóteses e referenciais teóricos, a pesquisa deverá ser codificada. Assim, por meio da análise da repetição de palavras ou termos, a estratégia de codificação permite a criação das unidades de registro e, após, de categorias de análise iniciais (BARDIN, 2011).

A terceira fase, de tratamento dos resultados, tem por objetivo a interpretação e conclusão correta das informações obtidas, assim como de buscar o significado das mensagens e nos termos, realizando uma análise crítica. Segundo Bardin (2011), esta fase é a operação lógica pela qual se admite uma proposição, em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

Após um estudo mais aprofundado acerca da análise de conteúdo, é perceptível sua contribuição para os objetivos da pesquisa e também, como estas diferentes fases se relacionam e se interligam, tendo sua interdependência durante todo processo analítico.

O Quadro 10 mostra a matriz de projeto de pesquisa proposta por Choguill (2005), contendo os elementos necessários ao alcance dos objetivos da pesquisa:

**Quadro 10:** Matriz de projeto da pesquisa

<b>Meta:</b> analisar a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, os facilitadores, as barreiras e os resultados de inovação no setor público.			
<b>Objetivos</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Método de análise</b>	<b>Conclusões</b>
Analisar os facilitadores de inovação no setor público.	Analisar através de entrevista estruturada com os gestores das áreas acadêmicas percebem os facilitadores de inovação no setor público.	Análise de conteúdo dos textos oriundos da transcrição das entrevistas.	Enumerar e descrever os principais facilitadores de inovação identificados.
Analisar as barreiras de inovação no setor público.	Analisar através de entrevista estruturada com os gestores das áreas acadêmicas percebem as barreiras de inovação no setor público.	Análise de conteúdo dos textos oriundos da transcrição das entrevistas	Enumerar e descrever as principais barreiras de inovação identificadas.

<b>Meta:</b> analisar a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, os facilitadores, as barreiras e os resultados de inovação no setor público.			
<b>Objetivos</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Método de análise</b>	<b>Conclusões</b>
Analisar os resultados de inovação no setor público.	Analisar através de entrevista estruturada com os gestores das áreas acadêmicas percebem os resultados de inovação no setor público.	Análise de conteúdo dos textos oriundos da transcrição das entrevistas	Enumerar e descrever os principais resultados de inovação identificados.

Fonte: Elaboração própria, baseada em Choguill (2005).

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

Na Ufes, a Diretoria de Inovação Tecnológica (DIT) vinculada a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), é o órgão responsável pela gestão da propriedade intelectual gerada na universidade. Dessa maneira, o pesquisador da Ufes conta com a Diretoria para proteger suas pesquisas e invenções. A DIT é formada por uma equipe multidisciplinar para a execução das atividades relacionadas à Propriedade Intelectual e Inovação Tecnológica, que descreve em seus objetivos a necessidade de implementar a política de inovação tecnológica na Ufes, em conformidade com a Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004).

Esta política visa fortalecer as parcerias da Ufes com empresas, órgãos de governo e demais organizações da sociedade, gerando oportunidades para que as atividades de ensino e pesquisa, se beneficiem dessas parcerias objetivando o desenvolvimento econômico e social do país. Atualmente, o trabalho relacionado a inovação tem predominância na gestão da propriedade intelectual gerada pela universidade, e suas normas existentes, referindo-se a normas de propriedade intelectual e de inovação, como a Resolução Geral de Inovação Tecnológica da Ufes - Resolução Nº 25/2008.

Com isso, torna-se necessário que as atividades referentes a geração de um ecossistema inovativo sejam ampliadas para as diversas vertentes, administrativas,

acadêmicas e institucionais, não se mantendo apenas relacionado a gestão de propriedade intelectual gerada na universidade. Em busca dessa evolução, nos últimos anos, foi inaugurado o portal de inovação tecnológica da Ufes ([ino-va.ufes.br](http://ino-va.ufes.br)), contendo as mais recentes notícias, cursos e eventos sobre Inovação Tecnológica, normas de proteção de propriedade Intelectual, legislação nacional, incubadoras de empresas e muitas outras informações sobre as atividades de inovação desenvolvidas na Universidade. Vale ressaltar também a existência do Programa de Incubação de Empresas da Universidade Federal do Espírito Santo (IncubaUFES), um programa de pesquisa e extensão sem fins lucrativos que articula o ensino técnico, de graduação e pós-graduação. As normas e diretrizes desse programa foram estabelecidas por meio da Resolução Nº 41/2014 do Conselho Universitário da Ufes, que se destina a disciplinar a criação, o funcionamento e a avaliação de incubadoras de empresas que vierem a ser propostas ou que estejam em operação nos diversos setores da instituição. As Incubadoras de empresas da Ufes são projetos especialmente concebidos para apoiar o empreendedorismo, a inovação e a geração de negócios.

Nesse ambiente, a partir de entrevistas realizadas com os gestores acadêmicos da Ufes dos câmpus de Goiabeiras, Maruípe, São Mateus e Alegre, foram obtidas as percepções destes sobre a inovação no setor público, seus facilitadores, barreiras e resultados. As entrevistas foram analisadas por meio da técnica da análise de conteúdo. Sendo assim, a fonte de dados do presente estudo foram os gestores das áreas acadêmicas da Ufes.

Esta percepção torna-se mais representativa quando analisada diretamente com o grupo de pessoas que tem o poder de decisão e experiência no cargo, sendo os principais responsáveis pelo planejamento da instituição. Desta forma, para escolher uma população alinhada aos objetivos da pesquisa, surgiu a necessidade de investigar a percepção desses profissionais específicos, gestores das áreas acadêmicas da universidade.

Segundo Silveira (2016), a complexidade organizacional encontradas nas instituições federais de ensino superior, pode ser melhor descrita pelos gestores que conhecem a realidade institucional e o ambiente em que estão inseridos. A população delimitada, composta por 27 (vinte e sete) gestores acadêmicos da Ufes,



conforme demonstra o Quadro 11, buscou apresentar aspectos que possam auxiliar na obtenção dos objetivos da pesquisa.

**Quadro 11:** População de gestores das áreas acadêmicas da Ufes.

<b>Função</b>
Pró-Reitor de Graduação
Diretor de Apoio Acadêmico
Diretor de Desenvolvimento Pedagógico
Diretor de Registro e Controle Acadêmico
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Diretor de Pós-Graduação
Diretor de Pesquisa
Diretor de Inovação Tecnológica
Pró-Reitor de Extensão
Diretor de Política Extensionista
Diretor de Gestão da Extensão
Superintendente de Educação a Distância
Diretor Acadêmico
Secretário de Avaliação Institucional
Secretário de Relações Internacionais
Diretor da Biblioteca Central
Diretor do Centro de Artes (CAr)
Diretor do Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAIE)
Diretor do Centro de Ciências Exatas (CCE)
Diretor do Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS)
Diretor do Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN)
Diretor do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE)
Diretor do Centro de Ciências da Saúde (CCS)
Diretor do Centro de Educação (CCE)
Diretor do Centro de Educação Física e Desportos (CEFD)
Diretor do Centro Tecnológico (CT)
Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (Ceunes)

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Triviños (2010), as pesquisas qualitativas em contraponto as quantitativas, devem ter como foco a seleção da amostra e não sua quantificação, devendo buscar uma representatividade dos indivíduos selecionados em relação ao

universo estudado. Sendo assim, ao invés da seleção aleatória, o tamanho da amostra deve ser definido intencionalmente, buscando selecionar pessoas essenciais para o esclarecimento do assunto analisado, conforme a perspectiva do investigador.

Minayo (2017) complementa e demonstra a importância da técnica da saturação, apresentando a noção de que o processo de coleta de dados também pode ser finalizado a partir do critério de saturação, isto é, quando os entrevistados não fornecem mais elementos novos ao quadro investigado, não provocando o aprofundamento da temática, logo, não permitindo a compreensão da totalidade do fenômeno, nas suas diversas dimensões.

Sendo assim, a partir da população especificada pelo Quadro 11, a amostra analisada será *ex-ante*, ou seja, definida previamente de forma intencional, visto que, segundo Triviños (2010) se a seleção dos participantes for obtida por conveniência a amostra é considerada intencional. Desta forma, os gestores acadêmicos da Ufes foram selecionados conforme pertinência da área de atuação, experiência e conhecimento no cargo com o tema proposto (inovação no setor público). Além disto, a busca por uma heterogeneidade na amostra também foi considerada. Desta forma, além dos cargos de áreas acadêmicas mais voltadas *ao campus* de Goiabeiras (o maior), foram analisados também os gestores de diferentes câmpus, buscando abranger ao menos um gestor de cada localidade, tendo áreas acadêmicas diversas.

A amostra foi definida conforme a importância e pertinência das atividades realizadas pelos gestores acadêmicos com a inovação na universidade. Inicialmente, definiu-se uma amostra contendo 11 (onze) gestores acadêmicos da Ufes conforme quadro 12.

**Quadro 12:** Amostra de gestores das áreas acadêmicas da Ufes.

Função
Pró-Reitor de Graduação - PROGRAD
Diretor de Desenvolvimento Pedagógico -PROGRAD
Diretor de Pesquisa – PRPPG
Diretor de Inovação Tecnológica - PRPPG
Pró-Reitor de Extensão - PROEX

<b>Função</b>
Superintendente de Educação a Distância (SEAD)
Diretor do Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN)
Diretor do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE)
Diretor do Centro de Ciências da Saúde (CCS)
Diretor do Centro Tecnológico (CT)
Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (Ceunes)

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme citado anteriormente, a pertinência das atividades realizadas por cada gestor com o tema analisado foi um ponto crucial para definição da amostra. Sendo assim, faz-se necessário a sintetização das atividades realizadas por cada gestor que justifiquem a participação na pesquisa.

O Pró-reitor de Graduação comanda e gerencia a vida acadêmica de mais de 20 mil discentes na universidade, coordenando a execução de políticas na Ufes no que se refere ao suporte técnico-pedagógico às unidades acadêmicas. O Diretor de Desenvolvimento Pedagógico auxilia o Pró-reitor de Graduação no acompanhamento da política de ensino superior e sua articulação com o ensino de graduação, disponibilizando suporte técnico, administrativo e pedagógico. A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação conduz a política institucional da Ufes de pós-graduação, de pesquisa, e de Inovação Tecnológica, além de apoiar e gerenciar diversas atividades e programas institucionais, auxiliados pelos Diretores de Pesquisa e de Inovação Tecnológica da universidade. O Pró-reitor de Extensão coordena e executa atividades extensionistas da Universidade, fomentando convênios e parcerias para viabilizar projetos para a interação universitária com a comunidade. Tem como função, ampliar a relação da Ufes com a sociedade, desenvolvendo processos educativos, culturais e científicos, articulados com o ensino e a pesquisa, voltados para soluções de questões locais, regionais e nacionais. Já o Superintendente de Educação a Distância da Ufes promove ações educativas e de formação com a utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Os Diretores de Centro, por sua vez, tornam-se indispensáveis para a pesquisa por representarem uma parcela importante dos gestores acadêmicos das universidades, voltados principalmente para a área acadêmica fim, porém também con-

ciliando suas atividades acadêmicas e letivas com a gestão organizacional e acadêmica do centro. São cargos eletivos, onde cada centro possui um diretor e um vice-diretor, com mandatos de quatro anos. Cabe a estes gestores comandar e supervisionar os centros de ensino, o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, em articulação com os cursos e coordenações.

Em busca de realizar um estudo abrangente, porém viável, de onze (11) centros de ensino da Ufes, selecionamos uma amostra composta por cinco gestores acadêmicos de centro (CCHN, CCJE, CCS, CT e Ceunes). Estes centros acadêmicos foram selecionados pela sua pertinência ao tema da pesquisa e sua diferenciação em diversos aspectos: diferentes visões, localidade, gestão acadêmica, espectro político, diversidade de atividades acadêmicas, corpo discente, corpo letivo, e relevância na universidade. O CCHN, CCJE, e CT são centros do maior *campus* da Ufes, o de Goiabeiras (Vitória-ES), abrangendo nesta amostra diversas áreas de ensino diferentes: ciências humanas e naturais; ciências jurídicas e econômicas; e a de ciências exatas e tecnológicas, respectivamente.

A análise do CCS, que se encontra no *campus* de Maruípe (Vitória-ES), busca trazer uma realidade diferente, através da experiência dos gestores acadêmicos que trabalham no Centro de Ciências da Saúde, que possui cursos específicos voltados para a área da Saúde. Já o Ceunes, Coordenação Universitária Norte do Espírito Santo, que se encontra situado em São Mateus-ES, traz consigo uma possibilidade de análise de uma realidade ainda mais diversa, dos gestores acadêmicos que trabalham fora do eixo da capital do Espírito Santo. O Ceunes mantém compromisso com a inserção regional, contribuindo para o desenvolvimento da Região Norte Capixaba, Sul da Bahia e Leste de Minas Gerais, atendendo a uma população de, aproximadamente, 3,5 milhões de habitantes, e diminuindo as desigualdades de oferta de vagas no Ensino Superior público, com qualidade.

Desta forma, através dessa amostra, buscamos selecionar a maior quantidade de especificidades que uma universidade possui, em busca de fornecer uma amostra que reflita cada vez mais a realidade, através da análise de gestores acadêmicos de diferentes realidades, com a finalidade de abranger fatores próprios de cada um destes centros acadêmicos e de diferentes câmpus.

### 3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados foram as entrevistas estruturadas realizadas com os gestores acadêmicos da Ufes. Onde utilizamos um mesmo roteiro de perguntas para entrevista, sendo composto por oito (8) questões norteadoras, esse roteiro de perguntas para entrevista encontra-se abaixo, no quadro 13, que auxiliou na obtenção dos objetivos da pesquisa através das questões norteadoras do tema. A entrevista, conforme aponta Lüdke e André (2013), tem como uma de suas vantagens a captação imediata e corrente da informação desejada, sendo assim, torna-se adequada para nosso estudo.

As entrevistas foram realizadas presencialmente ou em formato remoto, através de videochamadas, dando preferência a disponibilidade do gestor, priorizando a obtenção de todas as entrevistas requeridas na amostra. As entrevistas foram gravadas em formato de áudio (mp3) e vídeo (mp4). Todas entrevistas tiveram agendamento prévio e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 1) por parte dos entrevistados.

Visando estabelecer um roteiro adequado à consecução dos objetivos da pesquisa foram elaboradas 8 (oito) perguntas norteadoras que buscam introduzir o tema na entrevista e permitir que os gestores apresentem suas percepções sobre o tema analisado, sempre buscando atingir os objetivos traçados na matriz de projeto de pesquisa. O Quadro 13 abaixo apresenta este roteiro.

**Quadro 13:** Roteiro de perguntas para as entrevistas.

Ques- tão	Nº da questão	Perguntas
1	Definição 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	Tipos de Inovação	Cite no mínimo um exemplo de inovação que ocorreu na Ufes nos últimos 5 anos (na área acadêmica).
5	Antecedentes da Inovação	Pela sua experiência como gestor, o que facilita a Ufes a ser mais inovadora? Por quê?
6		Pela sua experiência como gestor, o que dificulta a Ufes a ser mais inovadora? Por quê?
7	Resultados da Inovação	O que ocorre na Ufes em relação à inovação é válido para todo o setor público? Por quê?

Ques- tão	Nº da questão	Perguntas
8		Pela sua experiência como gestor, quais os principais resultados de inovação na Ufes?

Fonte: elaborado pelo autor.

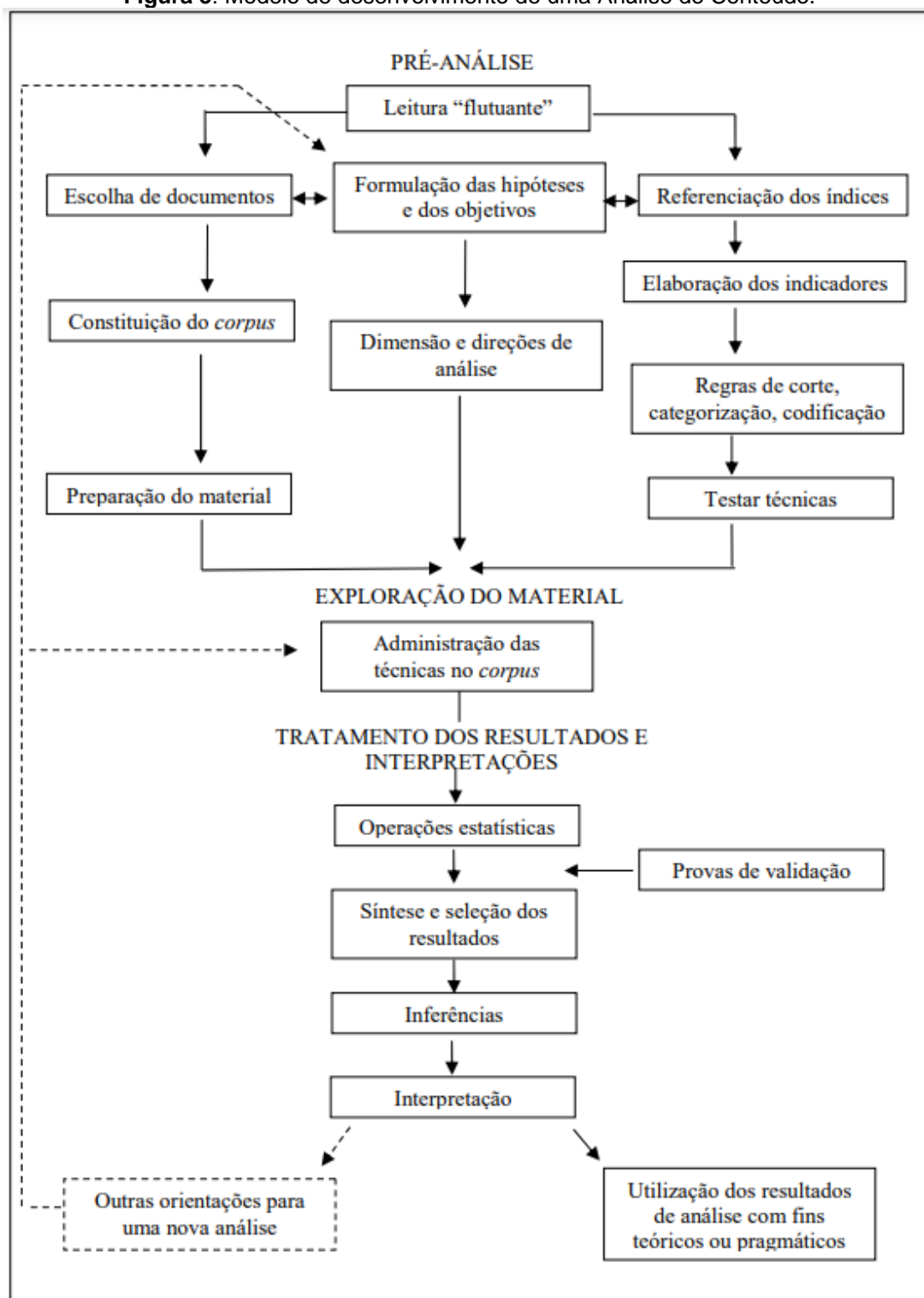
Vale ressaltar que através da questão (2) e (3) junto do questionamento com o objetivo de buscar respostas amplas, como em todo o roteiro, foi solicitado ao gestor que através de uma escala de 1 a 5, identifique o nível de inovação percebido na Ufes, e também em seu universo macro, o setor público em geral. Onde através de dados quantitativos, de forma complementar a pesquisa, mensuramos a percepção dos gestores acadêmicos da Ufes sobre o grau de inovação na universidade e seu contraste em relação ao ambiente externo. A referida escala possui uma pontuação crescente: 1 – baixa; 2 – média-baixa; 3 – média; 4 – média-alta; 5 – alta. Com isso, através da pontuação dada por cada gestor, consolidamos a pontuação e apresentamos a média consolidada do grau de inovação identificado no setor público e na Ufes, fornecendo embasamento para análises posteriores de possíveis convergências ou divergências nos resultados.

Como forma de atender ao definido por GIL (1999, p. 137), realizar um pré-teste de uma entrevista ou de qualquer coleta de dados é um instrumento que tem por objetivo ratificar a clareza, validade e precisão dos termos. Com isso, asseguramos que todos os aspectos e tópicos relevantes da pesquisa estavam sendo questionados e de forma a atender aos objetivos propostos. Dessa forma, foram realizadas duas entrevistas em forma de pré-teste, com as respostas não sendo utilizadas para o *corpus* da pesquisa, porém importantes para alinhar as perguntas e o alcance dos objetivos estabelecidos na pesquisa. Foi exatamente no pré-teste que pudemos analisar a necessidade de adicionar a escala de 1 a 5 para avaliarmos de forma mais robusta as respostas dos entrevistados em relação a questão (2) e (3) do quadro 13.

### 3.4. ANÁLISE DE DADOS PRETENDIDA

A análise de dados utilizou a análise de conteúdo sob a ótica de Bardin (2011) conforme citado anteriormente. A Figura 5 mostra as etapas da análise realizada.

**Figura 5:** Modelo de desenvolvimento de uma Análise de Conteúdo.



Fonte: Bardin (2011, p.132)

A análise de conteúdo buscou, através da realização das fases sequenciais, obter conclusões pertinentes ao estudo. Por meio da pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretações, se buscou consolidar os dados e expor os resultados propostos. Sob a ótica de Bardin (2011) utilizamos a análise de conteúdo para elaborar conclusões capazes de contribuir com o estudo da inovação no setor público. Sendo assim, obtivemos resultados pertinentes que apontam e elencam as principais barreiras, facilitadores e resultados da inovação na Ufes e conseqüentemente no setor público, sob a ótica dos gestores acadêmicos da universidade, permitindo uma análise mais robusta sobre a adoção de inovações na Ufes, no setor público em geral, e de suas variáveis impactantes.

### 3.5. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) encontra-se no apêndice 1. Buscando manter a ética na condução da pesquisa, e principalmente das entrevistas, os dados só foram coletados após a leitura e orientações referente ao termo e assinatura prévia pelo entrevistado.



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após uma pesquisa referente ao tema: Inovação no Setor Público, e uma análise do que a literatura propõe, foram analisados, através de entrevistas com os gestores acadêmicos da Ufes, os principais pontos relacionados a gestão da inovação no ambiente da universidade. Com o objetivo de embasar a análise referente a percepção dos mesmos quanto aos principais facilitadores, barreiras e resultados da inovação acadêmica, analisaremos no próximo tópico a instituição analisada - Ufes - e suas peculiaridades que auxiliam a relacionar grande parte das respostas obtidas nas entrevistas.

Posteriormente, conforme descreve Bardin (2011), realizamos uma categorização dos resultados obtidos nas entrevistas, buscando sintetizar e apresentar de melhor forma as repostas de acordo com as categorias definidas *a priori*. Conforme o Quadro 13, cada grupo de perguntas buscou identificar diferentes aspectos nas experiências dos gestores acadêmicos e com isso prover robustez as respostas apresentadas.

### 4.1. INSTITUIÇÃO ANALISADA E AMOSTRA

A Ufes é uma instituição autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Foi fundada em 5 de maio de 1954, e possui atualmente quatro câmpus universitários, em Goiabeiras (Vitória/ES), Maruípe (Vitória/ES), Alegre (Sul do ES), e São Mateus (Norte do ES). A universidade atualmente oferece 103 cursos de graduação presencial, com oferta de cerca de 5.004 vagas anuais. Na pós-graduação, possui 62 cursos de mestrado acadêmico e profissional e além disso, 32 cursos de doutorado. A instituição capixaba atende atualmente cerca de 20 mil estudantes matriculados na graduação, além de cerca de 3.500 na pós-graduação. A universidade possui sua sede administrativa central no campus universitário de Goiabeiras, em Vitória/ES.

Além disto, a Ufes também presta diversos serviços a sociedade em geral, como teatro, cinema, galerias de arte, planetário, observatório astronômicos dentre outras instalações. Um dos motivos que ajudam a demonstrar a importância da universidade para o povo capixaba e brasileiro, é o funcionamento em conjunto do Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (Hucam), fornecendo serviços na área da saúde e atendendo toda a sociedade capixaba, sendo referência em atendimentos de média e alta complexidade. Com isso, é possível perceber a importância da instituição pesquisada para a sociedade em geral e imaginar como uma análise aprofundada sobre a inovação no setor público, pode auxiliar a geração de valor na prestação de serviços para a comunidade interna e externa.

Essa capilaridade nas vertentes de atuação da Ufes auxilia na robustez da importância da instituição para a sociedade capixaba, porém, também pode ser um problema conseguir gerenciar e fornecer serviços de qualidade com eficiência, eficácia e efetividade em todas as frentes. Através disso, balizado na *missão*, razão de ser da organização, e *visão*, como a instituição imagina ser vista no futuro, surge a lacuna para a análise sobre a inovação na universidade. Na Missão da Ufes encontra-se: “[...] avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais e sociais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo, transferindo e socializando conhecimentos e **inovações** que contribuam para a formação do cidadão [...]”. Já em sua Visão traz: “[...] integrada à sociedade e comprometida com a **inovação** e o desenvolvimento sustentável.” Com isso, é possível observar a existência de um comprometimento com a inovação como forma de fornecer melhores serviços e atendimento a comunidade e, através dessa pesquisa, busca-se auxiliar a universidade neste objetivo.

Ao total, 11 gestores acadêmicos da Ufes participaram da pesquisa. Toda a amostra possui cargos de direção ligados à área acadêmica da universidade e atendem aos critérios previamente estabelecidos, de acordo com a experiência no cargo e áreas afins ao campo da inovação. A seleção dos gestores, teve como premissa obter uma heterogeneidade de opiniões. Para isso, foram selecionados gestores de diferentes centros acadêmicos. Conforme demonstrado na seção anterior, a entrevista foi realizada de forma a resguardar a identidade do entrevistado, sendo permitido a utilização do conteúdo das respostas, porém, sendo necessário a anonimização. Por este motivo, buscando atender ao estabelecido na metodologia e de

forma a não permitir a identificação de cada entrevistado, relacionamos cada gestor a um código, conforme demonstra o Quadro 14.

**Quadro 14:** Identificação dos Gestores Acadêmicos

<b>Nome do Gestor</b>	<b>Código</b>
Gestor 1	Gest1
Gestor 2	Gest2
Gestor 3	Gest3
Gestor 4	Gest4
Gestor 5	Gest5
Gestor 6	Gest6
Gestor 7	Gest7
Gestor 8	Gest8
Gestor 9	Gest9
Gestor 10	Gest10
Gestor11	Gest11

Fonte: elaborado pelo autor.

Com o pré-teste já realizado, asseguramos que todos os aspectos e tópicos relevantes da pesquisa estavam sendo questionados e de forma a atender aos objetivos propostos. No próximo tópico, será abordado a definição das categorias de análise *a priori* que foram feitas e subsidiaram a realização da pesquisa.

#### 4.2. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Através do alinhamento com os objetivos da pesquisa, buscamos definir categorias de perguntas a priori, para atingirmos estes resultados. Portanto, conforme o Quadro 13, o roteiro de perguntas na entrevista buscou seguir os objetivos definidos. Já é sabido que a definição das categorias de análise, podem ser realizadas de forma anterior (*a priori*) ou posterior (*a posteriori*). (FARMER et al., 2006). Com isso, na metodologia proposta estabelecemos por definir essas categorias de forma anterior, para atingir os objetivos, porém sendo flexível na análise das entrevistas para a partir dos resultados obtidos, modificar essa definição prévia das categorias.

Sendo assim, podemos definir que nossa pesquisa busca, conforme os objetivos estabelecidos anteriormente, responder a quatro questionamentos: 1) Analisar, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, os principais facilitadores da inovação no setor público; 2) Analisar, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, as principais barreiras da inovação no setor público; e 3) Analisar, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, os principais resultados da inovação no setor público. Além disto, surge com as respostas obtidas uma outra possibilidade: 4) Analisar, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, o conceito de inovação no setor público e sua tipologia.

Ressalta-se que durante as entrevistas, o entrevistado teve total liberdade em suas respostas. Conforme proposto na metodologia, o entrevistador se manteve neutro, permitindo capturar do entrevistado suas percepções originais, sem influenciar e sem fazer juízo de valor das respostas. Dessa forma, o Quadro 15 propõe consolidar os objetivos, as perguntas selecionadas e o bloco de categorias observados na análise do *corpus* de dados das entrevistas.

**Quadro 15:** Categorias analisadas nas entrevistas

<b>Objetivo</b>	<b>Perguntas no Roteiro de Entrevistas</b>	<b>Categorias Analisadas</b>
Analisar como os gestores das áreas acadêmicas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público.	(1); (2); (3)	Definição de Inovação no Setor Público
	(4)	Tipos de Inovação no Setor Público
	(5); (6)	Antecedentes da Inovação no Setor Público
	(7); (8)	Resultados da Inovação no Setor Público

Fonte: elaborado pelo autor.

Com isso, a partir dos próximos tópicos iremos aprofundar em cada uma dessas quatro categorias analisadas, buscando estabelecer relações entre o aporte teórico existente para cada categoria e as respostas obtidas nas entrevistas com os

gestores acadêmicos, analisando as possíveis convergências e divergências existentes entre a amostra e a percepção individual, e entre as respostas e a literatura referente ao tema. Seguiremos as fases da análise de conteúdo abordado por Bardin (2011) no quadro (9), realizaremos a pré-análise, após, exploraremos o material e com isso, na fase de tratamento dos resultados, interpretaremos. Buscando ao final fornecer resultados relevantes e propostas de melhorias para a gestão da inovação na universidade.

#### 4.3. DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Conforme citado anteriormente, apesar de não estar exposto dentre os objetivos específicos da pesquisa, identificar as definições dos gestores acadêmicos da Ufes em relação a inovação no setor público, demonstrou ser uma análise complementar e relevante. Antes de iniciar, convém explicarmos como será realizado nos próximos tópicos a relação entre as respostas obtidas nas entrevistas e as categorias analisadas, no decorrer das entrevistas, cada resposta foi analisada em contraste com a definição abordada na literatura pertinente ao tema e posteriormente cada resposta foi colocada em contraste com o conjunto total de respostas da amostra. Permitindo assim, identificar possíveis relações, convergências e divergências entre as categorias propostas. A definição difundida pela literatura e as respostas obtidas serão apresentadas no Quadro 16. Através da transcrição de fragmentos das entrevistas observamos as percepções referentes a definição de inovação no setor público e seus diversos exemplos.

**Quadro 16:** Definição de Inovação no Setor Público e Tipologias

**Definição de Inovação no Setor Público:** Produto ou processo (ou sua fusão) novo ou melhorado produto que se diferencia consideravelmente dos preestabelecidos, e que foi viabilizado para os usuários ou empregado pela instituição. (OCDE, 2018).

**Tipos de Inovação no Setor Público:** Windrum (2008); De Vries, Bekkers e Tummers (2016).

Gestor	Fragmentos analisados
Gest1	<p><b>Definição:</b> “[...] métodos para combater os maiores desafios enfrentados pelo setor público. Está ligado aos enfrentamentos desses desafios, ações, programas e políticas que auxiliam as instituições públicas. [...]”</p>
	<p><b>Tipologia:</b> “[...] na área acadêmica, podemos citar o EARTE (Ensino-Aprendizagem Remoto Temporário e Emergencial) uma inovação grande e que respondeu a uma demanda da pandemia. Outro exemplo é o ADA, programa de acompanhamento do desempenho acadêmico, buscando identificar e combater um dos maiores problemas atuais da universidade, combater a evasão escolar, ajudar na permanência do estudante. Outro exemplo é o programa permanecer e concluir, que tem como finalidade ampliar as ações de acessos, permanência e conclusão dos cursos, buscando uma ação colaborativa dos centros, discentes, docentes para combater a evasão escolar. [...]”</p>
Gest2	<p><b>Definição:</b> “[...] forma de como melhorar ainda mais o atendimento, agilizar o atendimento, dar mais transparência e gerar mais informações a sociedade. [...]”</p>
	<p><b>Tipologia:</b> “[...] não tenho percepção na minha experiência como gestor, a não ser no campo da pesquisa. [...]”</p>
Gest3	<p><b>Definição:</b> “[...] inovação é quando você está gerando novidades, melhorias. A inovação não necessariamente é tecnológica, pode ser melhorias de processos. É estar fazendo diferente aquilo que você faz tradicionalmente. [...]”</p>
	<p><b>Tipologia:</b> “[...] intensificação do ensino do empreendedorismo. [...]”</p>
Gest4	<p><b>Definição:</b> “[...] a inovação é algo novo trazido para melhorar alguma situação, problema ou processo. Imaginando a aplicação na gestão pública, imagino ela trazendo novas ferramentas para melhorar o processo e a gestão pública. Desenvolvimento de novas metodologias [...]”</p>
	<p><b>Tipologia:</b> “[...] desenvolvimento do sistema de projetos da Ufes para as atividades de extensão. Novas resoluções sobre o procedimento de projetos, fluxos, acompanhamento e fiscalização. [...]”</p>

Gestor	Fragmentos analisados
Gest5	<p><b>Definição:</b> “[...] tudo que se busca fazer de forma diferente, mais ágil, eficiente. Não necessariamente algo novo, criado, mas tendo novas propostas de trabalho. Mudar algo visando melhorias na minha visão é inovação. [...]”</p>
	<p><b>Tipologia:</b> “[...] adesão ao Sisu, projeto nacional que amplia as chances de acesso e padroniza o "processo seletivo". [...]”</p>
Gest6	<p><b>Definição:</b> “[...] eficiência, melhoria no serviço prestado, tecnologia. Melhor prestação de serviço. [...]”</p>
	<p><b>Tipologia:</b> “[...] energia solar na universidade, afetando toda universidade. [...]”</p>
Gest7	<p><b>Definição:</b> “[...] inovação de produto. Melhoria de processos com ruptura total. Reestruturação de processos. Sempre busco falar de uma coisa "nova". [...]”</p>
	<p><b>Tipologia:</b> “[...] nenhuma inovação que aconteceu de forma louvável. Apenas alguns serviços acadêmicos se tornaram digitais. [...]”</p>
Gest8	<p><b>Definição:</b> “[...] fazer o que você faz de uma forma melhor, mais eficiente. Não sempre relacionado a tecnologia. Um novo olhar buscando eficiência, nova forma de resolver os problemas. [...]”</p>
	<p><b>Tipologia:</b> “[...] a biblioteca do CCS (Centro de Ciências da Saúde) tem um trabalho de inovação fantástico, o INEP avalia se os livros que constam nas ementas dos cursos da universidade estão nas bibliotecas, com isso, antes tinham ementas que os professores não atualizam ou não sabiam se os livros tinham ou não na biblioteca. Atualmente, ela [a biblioteca] conseguiu planilhar quase 500 disciplinas e em cada disciplina ela conseguiu analisar e mapear o que está desatualizado e orientar cada coordenador de curso, então hoje você consegue ver e prever os cursos que vão receber notas baixas por estarem com ementas desatualizadas e conseguir corrigir a tempo. Resolveu problemas de todos os cursos e disciplinas referente a esse nicho da pontuação baixa em ementas de cursos. Na área da saúde, temos um núcleo ligado a área da oftalmologia, NARPO (Núcleo Avançado de Retina e Pesquisa em Oftalmologia), que ele junto com uma empresa desenvolveu um celular, software onde a pessoa tira uma foto do olho, retina, essa foto automaticamente vai para um central onde tem oftalmologistas, onde analisam a retina e informam se você precisa</p>

Gestor	Fragmentos analisados
	de encaminhamento médico ou se vê algo diferente. Viabilizando diagnósticos de forma mais célere e simples. [...]"
Gest9	<b>Definição:</b> “[...] pensaria em automatização de processos, automatização de procedimentos. [...]"
	<b>Tipologia:</b> “[...] Iepisma, protocolo eletrônico, facilitou muito o andamento dos processos até na área acadêmica, auxiliou a transparência e prestação de contas. Evitou o "engavetamento" de processos. [...]"
Gest10	<b>Definição:</b> “[...] método de combater as muitas dificuldades que existem no setor público. [...]"
	<b>Tipologia:</b> “[...] AVA (ambiente virtual acadêmico) institucional e a criação de uma ação de capacitação dos professores, onde a nossa didática do ensino está sendo aprimorada. [...]"
Gest11	<b>Definição:</b> “[...] posso definir como uma melhoria de gestão. [...]"
	<b>Tipologia:</b> “[...] EARTE na pandemia, permitindo a disponibilização de aulas de forma virtual na pandemia. [...]"

Fonte: elaborado pelo autor.

Inicialmente, a análise da resposta obtida em relação a percepção do gestor acadêmico referente a inovação no setor público, tomou como parâmetro a definição da OCDE (2018). Para analisar o *corpus* das respostas referente a esta categoria, foi utilizado, como forma de apoio, o Processador Linguístico de Corpus da Insite. Com isso foram analisados nesta categoria 228 palavras (*tokens*). Após a etapa de limpeza de dados, descrita por Han e Kamber (2006), com o intuito de realizar o processo de descoberta de conhecimento em base de dados, foi possível analisar as palavras mais frequentes citadas nesta pergunta, conforme o quadro 17 demonstra, ordenando por frequência (Quadro 17).

**Quadro 17:** Análise do Corpus – Definição de Inovação no Setor Público



Palavras	Ocorrências	Porcentagem
Melhorar, Melhoria, Melhorias	9	3.93%
Novo, Novas	6	2.62%
Forma	4	1.75%
Processos	4	1.75%
Algo	3	1.31%
Gestão	3	1.31%

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da análise das repostas obtidas no Quadro 16, da síntese realizada no Quadro 17, e buscando propor uma conceituação a partir dos resultados, é possível observar que a definição de inovação do setor público, para os gestores da área acadêmica da Ufes segue a proposição a seguir, utilizando as palavras mais citadas - “Inovação é algo novo, nova forma, novos processos, de melhorias na gestão” -, uma conceituação que segue tendo aderência com a definição utilizada por grande parte da literatura. Alguns gestores acadêmicos aprofundaram nas definições, citando inovações de produto, processos, gestão, porém seguindo a abordagem geral de melhoria em um processo já realizado pela organização.

Com o objetivo de facilitar a análise referente a definição exposta pela literatura e a percepção dos gestores acadêmicos da Ufes, o Quadro 18 foi elaborado. Vale ressaltar, que é evidente que a definição de inovação no setor público é uma construção complexa, composta de diversas vertentes e objetivos, ainda mais potencializados quando estabelecemos a área da pesquisa no setor público. Conforme apresentado no Quadro 16, obtivemos diversas respostas individuais para a definição de inovação no setor público, porém, como o objetivo é identificar uma definição geral a partir das percepções dos gestores acadêmicos, apresentaremos abaixo uma definição sucinta, utilizando as palavras mais citadas nas entrevistas. Não foram observadas divergências relevantes nas definições.

**Quadro 18:** Definição de Inovação no Setor Público

<b>Definição Conceitual – Inovação no Setor Público</b>	<b>Percepção dos Gestores Acadêmicos da Ufes – Inovação no Setor Público</b>
“Produto ou processo (ou sua fusão) novo ou melhorado produto que se diferencia consideravelmente dos preestabelecidos, e que foi viabilizado para os usuários ou empregado pela instituição (OCDE, 2018).”	“Inovação é algo novo, nova forma, novos processos de melhorias na gestão”.

Fonte: elaborado pelo autor.

Prosseguindo, foi realizada a análise do *corpus* das entrevistas referente aos exemplos de inovação no setor público, buscando identificar os possíveis tipos de inovação citados, em contraste com as definições expostas no Quadro 2. Apesar de não estar dentre os objetivos específicos da pesquisa, solicitar que o gestor cite um exemplo de inovação na área acadêmica possibilitou uma melhor análise, visualização e robustez sobre a percepção do que ele considera inovação e suas diversas tipologias. Dado a heterogeneidade das respostas e os diferentes exemplos citados, a análise de frequência de palavras não trouxe resultados interessantes. A melhor análise para este caso específico, foi observar as diferentes inovações citadas e em que tipologia da literatura existente ela se encaixa (Quadro 19).

**Quadro 19:** Tipos de Inovação no Setor Público

<b>Tipos de Inovação no Setor Público – Referências: Windrum (2008); De Vries, Bekkers e Tummars (2016).</b>	<b>Exemplos citados</b>
Inovação em Produto ou Serviço.	EARTE (Ensino-Aprendizagem Remoto Temporário e Emergencial); Inovação da biblioteca do CCS em relação a atualização nas ementas dos cursos; Lerpisma, protocolo eletrônico; (3)
Inovação Conceitual	Ensino do Empreendedorismo; Capacitação da didática dos professores; Resoluções acadêmicas sobre o procedimento de projetos, fluxos e inovação. (3)

Inovação na entrega do serviço	Transformação de serviços acadêmicos em digitais; AVA (Ambiente virtual acadêmico); Adesão ao Sisu. (3)
Inovação administrativa e organizacional	Adoção da Energia Solar; ADA (Acompanhamento do Desempenho Acadêmico); Programa Permanecer e Concluir. (3)
Inovação de processo tecnológico	<i>Software</i> que fornece diagnósticos de doenças de forma mais simples e célere. (1)

Fonte: elaborado pelo autor.

Toda a dificuldade da literatura sobre o tema em diferenciar as diversas tipologias de inovação no setor público continua existindo. Vários dos exemplos citados pelos gestores acadêmicos podem ser englobados em mais de uma tipologia existente, sendo assim, buscamos identificar a tipologia de cada exemplo considerando os impactos mais relevantes que cada uma dessas inovações ocasionou. Por exemplo, a linha é tênue entre um incremento ser considerado uma inovação em produto ou serviço ou apenas uma inovação na entrega do serviço, dessa forma, assumimos a dificuldade de categorizar estes exemplos, buscando apenas fornecer um quadro que facilite a observação e análise dos exemplos citados pelos entrevistados.

Os exemplos citados foram diversos, demonstrando a existência de diferentes percepções dos gestores sobre exemplos de inovações na Ufes. Foram citados três exemplos de inovação em cada uma das tipologias: Produto ou serviço; Conceitual; na entrega do serviço; e na Inovação administrativa e organizacional. Além disso, um dos gestores acadêmicos citou uma inovação referente a um *software* que permite e fornece diagnósticos de doenças oftalmológicas de forma mais simples e célere, podendo ser considerada uma inovação de processo tecnológico.

Conforme citado anteriormente, de forma complementar a pesquisa, através das questões (2) e (3) expostas no Quadro 13, foi possível perceber e mensurar, em uma escala de 1 a 5, o nível de inovação percebido pelos gestores acadêmicos referente ao ambiente micro (Ufes), e também de seu universo macro, o setor público em geral, servindo para analisar a percepção dos gestores sobre o grau de inovação na universidade e seu contraste em relação ao ambiente externo. Com

isso, através da pontuação que foi apresentada aos gestores (1 – baixa; 2 – média-baixa; 3 – média; 4 – média-alta; 5 – alta), os entrevistados através de sua percepção pontuaram o grau de inovação identificado na Ufes e no setor público em geral. O Quadro 20 demonstra a percepção dos gestores das áreas acadêmicas em relação ao grau de inovação na universidade e no setor público em geral.

**Quadro 20:** Grau de Inovação no Setor Público

<b>Grau de Inovação na Ufes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Grau de Inovação no Setor Público</b>	<b>Quantidade</b>
<b>1 – Baixa</b>	1	<b>1 – Baixa</b>	1
<b>2 – Média baixa</b>	1	<b>2 – Média baixa</b>	1
<b>3 – Média</b>	5	<b>3 – Média</b>	4
<b>4 – Média alta</b>	3	<b>4 – Média alta</b>	4
<b>5 - Alta</b>	1	<b>5 - Alta</b>	1
<b>Consolidado:</b>	<b>3.18 (Média)</b>	<b>Consolidado:</b>	<b>3.27 (Média)</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir do Quadro 20, é possível identificar que a percepção dos gestores acadêmicos referente ao grau de inovação na Ufes e no Setor Público possuem convergência, as duas percepções estão consolidadas no grau de inovação médio. Apesar da análise do grau de inovação no setor macro obter um consolidado maior, essa diferença é irrisória, e se dá apenas pela diferença na percepção de um dos gestores acadêmicos, que identificou o grau de inovação na Ufes de forma média (3), enquanto no setor público em geral, atribui o grau de inovação média-alta (4).

Vale ressaltar que os resultados devem ser analisados com cautela, pois em todas as entrevistas, principalmente em perguntas objetivas, é possível a existência de alguns efeitos comuns identificados na literatura pertinente ao tema, referente aos mais diversos vieses de percepção, como por exemplo a chamada “tendência

central” que é a pré-disposição que o avaliado possui de ficar em torno da média, de fornecer notas centrais, para evitar assumir posições extremas e justificá-las.

Continuando a nossa análise referente as respostas obtidas, no próximo tópico, abordaremos as perguntas (5) e (6), buscando identificar os principais antecedentes da inovação citados pelos entrevistados, suas barreiras e facilitadores em contraste com o que é apresentado pela literatura pertinente ao tema. Segundo De Vries, Bekkers e Tummers (2016), é de suma importância analisar os fatores que influenciam positivamente ou negativamente o processo inovativo.

#### 4.4. ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Dentre os objetivos da pesquisa, dois deles buscam analisar, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, os facilitadores e barreiras da inovação. Podemos englobar esses dois fatores no que a literatura define como antecedentes da inovação no setor público. Retomando a definição apresentada anteriormente, antecedentes da inovação são fatores que influenciam positivamente ou retardam o processo de inovação, sendo variáveis que possuem suas relações estabelecidas em diversas perspectivas (PANIZZON; MILAN; DE TONI, 2013). Conforme descrito no Quadro 3, assumimos as definições de antecedentes por De Vries, Bekkers e Tummers (2016): Antecedentes Ambientais; Antecedentes Organizacionais; Antecedentes Individuais; e Características da Inovação.

A partir da análise das respostas obtidas pelos gestores acadêmicos conforme as definições citadas por De Vries, Bekkers e Tummers (2016), estabelecemos uma relação entre os antecedentes (facilitadores e barreiras) identificados nas respostas e o que a literatura apresenta. De forma a organizar a apresentação dos resultados da pesquisa, os antecedentes foram divididos em: barreiras a inovação no setor público e após, facilitadores da inovação no setor público. Sendo assim, se inicia pelas barreiras identificadas pelos gestores acadêmicos.

##### 4.4.1. BARREIRAS À INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Iniciaremos pela identificação dos fatores que dificultam a adoção da inovação na universidade, agindo como barreiras na implantação da inovação. No Quadro 21, apresentamos fragmentos das respostas relevantes a questão (6) - Pela sua experiência como gestor, o que dificulta a Ufes a ser mais inovadora? Por quê? – e a definição da literatura pertinente ao tema utilizada na pesquisa, permitindo uma análise relevante das diferentes respostas obtidas e suas possíveis relações.

**Quadro 21:** Barreiras à Inovação no Setor Público

**Barreiras à Inovação no Setor Público:** Antecedentes que influenciam negativamente os processos de inovação nas organizações públicas surgindo das influências destes fatores sobre a capacidade inovativa das organizações. (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016).

Gestor	Fragmentos analisados
Gest1	<b>Barreiras:</b> “[...] a questão orçamentária, não se inova sem recursos. [...]”
Gest2	<b>Barreiras:</b> “[...] todo o aspecto burocrático [...]”
Gest3	<b>Barreiras:</b> “[...] falta de uma cultura de inovação, disseminação. Falta de capacitação de todos: gestores, discentes, técnicos e docentes. Muitos inovam sem saber que inovaram, como disseminar e aprimorar. Nosso trabalho em inovação está em unidades isoladas, devemos integrar mais. [...]”
Gest4	<b>Barreiras:</b> “[...] falta de um maior apoio da área de TI que atualmente é indispensável para inovação na Universidade. [...]”
Gest5	<b>Barreiras:</b> “[...] tudo, estrutura hierarquizada rígida, vertical, corporativismo. Existe uma estrutura que inibe a inovação na universidade. Existência de algumas microestruturas que atrapalham e burocratizam, exemplo "departamentos". Precisamos de um estudo redimensionamento de pessoal. Temos diversos cortes na universidade, necessitamos de recursos para inovar, comprar softwares, máquinas. [...]”
Gest6	<b>Barreiras:</b> “[...] a mão de obra da universidade não está voltada para os problemas da Ufes, não está a serviço do órgão. [...]”

Gestor	Fragmentos analisados
Gest7	<b>Barreiras:</b> “[...] o fato de ser uma organização complexa, demandando muita organização política, muito esforço para alinharmos todos os agentes para um objetivo comum. A separação latente do corpo técnico dos docentes. Docentes assumem cargos de gestores sem terem formação específica para o cargo. [...]”
Gest8	<b>Barreiras:</b> “[...] a lentidão dos processos. Achar espaço na agenda para falar de inovação, muito trabalho paralelo, falta de tempo para se interessar sobre o tema. Por não ser prioritário atualmente para todos, torna-se o processo mais lento. [...]”
Gest9	<b>Barreiras:</b> “[...] falta um ambiente próprio para se pensar em inovação entre os gestores. Falta-se tempo para um pensamento mais "estratégico" que poderia gerar mais inovações, estamos sempre "apagando fogo" na rotina operacional [...]”
Gest10	<b>Barreiras:</b> “[...] a falta de monitoramento se as regras feitas anteriormente, se essas regras atrapalham a eficiência e o atendimento da comunidade. Discrepância de diferentes grupos em "poder" na universidade, professores, docentes, técnicos. Faltam mecanismos de monitoramento mais contundentes sobre as práticas de gestão acadêmica. Excesso de autonomia para os professores que dificultam a inovação e a implantação de novos processos. [...]”
Gest11	<b>Barreiras:</b> “[...] falta de recursos, orçamento e a falta de capacitação para pensar em inovação. [...]”

Fonte: elaborado pelo autor.

Após uma análise das respostas obtidas ao questionamento do gestor acadêmico, foram identificados vários fatores que influenciam negativamente e retardam o processo de inovação na Ufes. Segundo a OCDE (2005), analisar e difundir o conhecimento dos fatores que retardam o processo inovativo auxilia na formulação de políticas inovadoras efetivas. De forma a sintetizar as respostas adquiridas e apresentá-las auxiliando a visualização e posterior análise, o Quadro 22 foi elaborado, demonstrando a frequência das barreiras citadas a partir da percepção dos gestores acadêmicos. Vale ressaltar que cada gestor teve liberdade para citar quantas barreiras sua percepção observou e justificá-las.

**Quadro 22:** Barreiras à Inovação no Setor Público - Citações

Barreira identificada	Citações
Necessidade de aprimoramento de uma cultura de inovação;	(5) – Gest3; Gest5; Gest6; Gest7; Gest9
Falta de capacitação para inovar	(3) – Gest3; Gest6; Gest11
Falta de recursos orçamentários;	(3) – Gest1; Gest5; Gest11
Burocracia excessiva;	(2) – Gest2; Gest5
Falta de tempo hábil para inovar;	(2) – Gest8; Gest9
Necessidade de estudo de redimensionamento de força de trabalho;	(1) – Gest5
Divergências entre o corpo técnico (docentes, técnico administrativos);	(1) – Gest7
Necessidade de maior prioridade a área tecnológica (TI);	(1) - Gest4
Falta de monitoramento posterior das práticas adotadas;	(1) – Gest10

Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, é possível analisar que as três maiores citações de barreiras existentes para os gestores acadêmicos da Ufes foram: 1) Necessidade de aprimoramento de uma cultura de inovação; 2) Falta de capacitação para inovar; e 3) Falta de recursos orçamentários. Além disso, pela heterogeneidade das respostas, é possível citar que na percepção dos gestores acadêmicos da universidade a existência de barreiras à inovação é múltipla, potencializadas pelo aspecto complexo do setor público, surgindo de várias vertentes, reunindo suas relações estabelecidas em diversas perspectivas.

Finalizando a análise referente a questão (6) do roteiro de perguntas, o Quadro 23 foi elaborado, relacionando a categorização das barreiras citadas pelos gestores acadêmicos e a identificação conforme a literatura pertinente ao tema, por De



Vries, Bekkers e Tummers (2016) e expostos de forma mais aprofundada no Quadro 3.

**Quadro 23:** Barreiras à Inovação no Setor Público - Categorização

<b>Antecedentes da Inovação – Barreiras</b> – De Vries, Bekkers e Tummers (2016).	<b>Barreiras a Inovação no Setor Público – Percepção dos Gestores Acadêmicos da Ufes</b>
<b>Antecedentes Organizacionais</b>	Falta de recursos orçamentários; Falta de tempo hábil para inovar; Necessidade de maior prioridade a área tecnológica (TI); Necessidade de aprimoramento de uma cultura de inovação; Necessidade de estudo de redimensionamento de força de trabalho; Divergências entre o corpo técnico (docentes, técnico administrativos); Falta de monitoramento posterior das práticas adotadas. (7)
<b>Antecedentes Individuais</b>	Falta de capacitação para inovar; (1)
<b>Antecedentes Ambientais</b>	Burocracia excessiva; (1)

Fonte: elaborado pelo autor.

Dado a complexidade de uma organização no setor público como a Ufes, autarquia vinculada ao MEC, algumas particularidades foram observadas na pesquisa, demonstrando uma predominância de barreiras consideradas pela literatura como barreiras organizacionais, vinculada a aspectos como a existência de: 1. Recursos disponíveis (tempo, dinheiro e sistemas de tecnologia da informação); 2. Estilo de liderança; 3. Grau de aversão ao risco; 4. Incentivos e recompensas; 5. Conflitos; 6. Estrutura organizacional. (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016). Das nove citações de barreiras identificadas pelos gestores acadêmicos, sete possuem relação com os antecedentes organizacionais citados pela literatura. Vale citar que pelo aspecto específico da Ufes, organização do setor público, não foram observados antecedentes e barreiras relacionadas a categoria “características da inovação”, tendo como identificação relevante, vários aspectos relacionados a organizações do setor privado, como vantagem relativa, custo, confiança e mutabilidade, dentre outros.

Analisar esses antecedentes que influenciam e retardam a adoção da inovação na Ufes, permite identificar fatores-chaves para aprimorar o processo inovativo na organização (BLOCH, 2011). Além disto, permite a priorização de esforços da gestão no âmbito estratégico, tático e operacional. Visto que os recursos são finitos, realizar um foco prioritário nas atividades e barreiras mais observadas pelos gestores acadêmicos permite uma maior eficiência, eficácia e efetividades nas ações inovativas da universidade. Da mesma forma, analisar os principais facilitadores que impulsionam e permitem a adoção da inovação em uma organização é ponto crucial para potencializarmos o ambiente de inovação. Sendo assim, no próximo tópico, as respostas identificadas na questão (5) do roteiro de entrevistas serão abordadas, e com isso, será estabelecido um contraste em relação as barreiras à inovação da universidade.

#### 4.4.2. FACILITADORES DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Com o objetivo de auxiliar na análise das respostas obtidas na questão (5), a limpeza dos dados obtidos foi realizada, após, foram categorizados em relação a frequência. Vale ressaltar que a definição apresentada no aporte teórico da pesquisa e na análise dos antecedentes que agem de forma negativa (barreiras) foi mantida. Conforme o Quadro 3, utilizaremos a definição de antecedentes apresentada por De Vries, Bekkers e Tummers (2016). Sendo assim, o Quadro 24 demonstra, após a limpeza dos dados, os fragmentos relevantes observados no questionamento dos gestores acadêmicos em relação aos facilitadores da inovação na Ufes.

**Quadro 24:** Facilitadores da Inovação no Setor Público

**Facilitadores da Inovação no Setor Público:** Antecedentes que influenciam positivamente os processos de inovação nas organizações públicas surgindo das influências destes fatores sobre a capacidade inovativa das organizações. (De Vries, Bekkers e Tummers, 2016).

Gestor	Fragmentos analisados
Gest1	<b>Facilitadores:</b> “[...] um corpo técnico e docente consciente do papel institucional, da missão social da Ufes, da responsabilidade social. [...]”

Gestor	Fragmentos analisados
Gest2	<b>Facilitadores:</b> “[...] acredito que quase nada, não vejo nenhum indutor. [...]”
Gest3	<b>Facilitadores:</b> “[...] o grande diferencial é a gestão que reconhece a importância da inovação e apoia essas iniciativas como a reestruturação da diretoria da inovação, saindo de um para cinco servidores. Tendo a consciência de que a inovação é um grande diferencial para a instituição. [...]”
Gest4	<b>Facilitadores:</b> “[...] corpo técnico ciente do tema e das prioridades da Universidade em sua relação com a sociedade. [...]”
Gest5	<b>Facilitadores:</b> “[...] no meu entendimento não existem. [...]”
Gest6	<b>Facilitadores:</b> “[...] qualidade de mão de obra, na questão técnica. [...]”
Gest7	<b>Facilitadores:</b> “[...] a vontade de todas as pessoas que a organização melhore, a cultura organizacional, todos "torcem" pelo sucesso da universidade, quase ninguém "joga contra". [...]”
Gest8	<b>Facilitadores:</b> “[...] existência de pessoas compromissadas com a Inovação, principalmente na área acadêmica, nos CT's (centro tecnológico). [...]”
Gest9	<b>Facilitadores:</b> “[...] a qualificação do seu corpo técnico, especialistas, docentes, uma mão de obra propícia à inovação, apesar de muitas vezes ficar limitada ao aspecto da pesquisa. [...]”
Gest10	<b>Facilitadores:</b> “[...] corpo técnico competente, renovação do quadro de professores. Geração de professores que estão a fim de inovar e mudar [...]”
Gest11	<b>Facilitadores:</b> “[...] pessoas motivadas a buscar inovação. [...]”

Fonte: elaborado pelo autor.

Em contraste com os antecedentes identificados pelos gestores acadêmicos na questão das barreiras, os facilitadores foram citados de forma mais sucinta pelos gestores, além disso, dois gestores afirmaram não reconhecerem a existência de facilitadores da inovação na Ufes. Dado relevante, visto que a importância destes facilitadores está exposta em toda literatura sobre a inovação, fatores que agem

como propulsores do processo inovativo na organização. A existência de facilitadores na Ufes auxiliaria de forma crucial a implantação da inovação de forma mais rápida e efetiva na universidade. No Quadro 25, identificaremos cada um dos facilitadores citados pelos gestores acadêmicos e sua frequência relativa.

**Quadro 25:** Facilitadores da Inovação no Setor Público - Citações

<b>Facilitador identificado</b>	<b>Citações</b>
Corpo técnico aprimorado	(6) – Gest1; Gest4; Gest6; Gest9; Gest10; Gest11
Gestão da Universidade Inovativa	(2) – Gest3; Gest8
Sem facilitadores	(2) – Gest2; Gest5
Cultura Organizacional	(1) – Gest7

Fonte: elaborado pelo autor.

Dos onze entrevistados, apenas três facilitadores foram identificados. Apesar da liberdade para citação de mais de um facilitador de inovação, todos gestores acadêmicos se limitaram a citar apenas um exemplo ou apontaram que não reconhecem a existência destes facilitadores. Em um primeiro momento, se observa a discrepância nas citações de barreiras e facilitadores. Enquanto foram citadas efetivamente nove barreiras diversas pelos gestores acadêmicos, apenas três facilitadores foram efetivamente citados, sendo assim, houve o triplo de barreiras identificadas. Esse dado pode apontar uma tendência negativa ao ambiente de inovação na Ufes, visto a existência de mais barreiras, fatores que influenciam negativamente o processo inovativo na universidade do que fatores que impulsionam e auxiliam esse processo.

Além disso, observamos que o “corpo técnico aprimorado”, que pelas respostas obtidas e justificadas englobam tanto os técnicos-administrativos, pesquisadores, docentes e discentes é o facilitador mais identificado pelos gestores acadêmicos da Ufes. Um dos fatores que podem impulsionar e influenciam a adoção da inovação na universidade de forma efetiva é a junção e aprimoramento do conhecimento técnico e prático desses atores. A existência de facilitadores da inovação

deve ser aprimorada e multiplicada na universidade, visto a influência que ela exerce positivamente sobre o processo inovativo.

No Quadro 26, os facilitadores identificados foram relacionados as definições de antecedentes apresentadas por De Vries, Bekkers e Tummers (2016) e expostos de forma mais aprofundada no Quadro 3.

**Quadro 26:** Facilitadores da Inovação no Setor Público - Categorização

<b>Antecedentes da Inovação – Facilitadores – De Vries, Bekkers e Tummers (2016).</b>	<b>Facilitadores da Inovação no Setor Público – Percepção dos Gestores Acadêmicos da Ufes</b>
<b>Antecedentes Organizacionais</b>	Gestão da Universidade Inovativa; Cultura Organizacional; (2)
<b>Antecedentes Individuais</b>	Corpo técnico aprimorado; (1)

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação aos facilitadores da inovação na Ufes e dado a complexidade da instituição analisada, foram percebidos pelos gestores acadêmicos apenas duas categorias das quatro abordadas por De Vries, Bekkers e Tummers (2016). Não foram citados como facilitadores, os “antecedentes individuais”, identificado pelos gestores nas barreiras; e nem a categoria “características da inovação” relacionada a aspectos predominantemente existentes nas organizações do setor privado.

O objetivo na identificação e análise destes antecedentes que influenciam de forma positiva o processo inovativo, é identificar os pontos fortes da Ufes em relação ao estabelecimento e vivência da cultura inovativa e demonstra alguns aspectos passíveis de melhoria, a fim de que a existência de facilitadores a inovação seja multiplicada. Além disto, conforme Hadjimanolis (2003), dificultadores e facilitadores à inovação estão relacionados entre si, tendo natureza dinâmica, o que permite que facilitadores se tornem barreiras no processo inovativo e vice-versa.

O objetivo da organização para criação de um ambiente propício a inovação deve ser reduzir a existência de barreiras à inovação e potencializar a existência de facilitadores, permitindo que o processo inovativo seja gerado de forma mais natural e incipiente. A partir da próxima seção, sairemos da análise dos antecedentes da

inovação no setor público para uma das etapas finais deste processo inovativo, os resultados da inovação. Iniciaremos a análise referente aos resultados da inovação observados pelos gestores acadêmicos, realizando uma relação entre os resultados identificados na literatura. Apesar de ser uma tarefa árdua, a inovação no ambiente do setor público e seus resultados devem ser analisados (KARIM, 2009).

#### 4.5. RESULTADOS DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Apesar de possuir aspectos únicos referentes ao setor público, analisar a parte final do processo inovativo e seus resultados, é de suma importância para uma posterior ação corretiva e agregação de valor. Em consonância com a matriz de projeto de pesquisa (quadro 10), a análise do conteúdo dos textos oriundos da transcrição das entrevistas foi realizada, para conseguir enumerar e descrever os principais resultados de inovação identificados na Ufes.

No Quadro 27, foram apresentados trechos relevantes da resposta a questão (8) “pela sua experiência como gestor, quais os principais resultados de inovação na Ufes?”. Além disso, vale ressaltar que a questão (7) foi selecionada na metodologia como forma de analisar uma possível generalização dos resultados, a partir da percepção dos gestores acadêmicos da Ufes.

**Quadro 27:** Resultados da Inovação no Setor Público

**Resultados da Inovação no Setor Público:** 1) Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços; 2) Melhoria da gestão organizacional; 3) Melhoria da imagem e relações institucionais; 4) Melhoria do clima organizacional. (Vieira, 2016).

Gestor	Fragmentos analisados
Gest1	<b>Resultados:</b> “[...] gerar valor de forma geral ao estudante, auxílio na permanência dos estudantes e conclusão dos cursos. [...]”
Gest2	<b>Resultados:</b> “[...] geração de valor, disponibilidade de atendimento. Transparência nas ações públicas. [...]”

Gestor	Fragmentos analisados
Gest3	<b>Resultados:</b> “[...] auxílio na integração da área fim da universidade, no tripe, ensino, pesquisa e extensão. [...]”
Gest4	<b>Resultados:</b> “[...] melhorias na gestão da universidade, obtenção de mais recursos, convencimento da importância da universidade para o público em geral, melhoria da imagem da instituição, eficiência na máquina pública e utilização dos recursos, desconstruindo esse padrão de imagem existente de organizações ineficientes. [...]”
Gest5	<b>Resultados:</b> “[...] ofertas de cursos mais flexíveis, [...]”
Gest6	<b>Resultados:</b> “[...] um bom profissional formado para a sociedade. [...]”
Gest7	<b>Resultados:</b> “[...] melhores entregas para a sociedade com menos esforços. Discente bem formado de forma técnica e cidadã. [...]”
Gest8	<b>Resultados:</b> “[...] melhoria na prestação de serviços à comunidade acadêmica e externa. [...]”
Gest9	<b>Resultados:</b> “[...] uma melhor agilização nos processos de aprovação de projetos de pesquisa e extensão. [...]”
Gest10	<b>Resultados:</b> “[...] não consigo identificar. [...]”
Gest11	<b>Resultados:</b> “[...] precisamos inovar na forma de captar esses estudantes e dar suporte durante todo o período acadêmico evitando a evasão, existem melhorias nessa área, mas devemos fazer mais. [...]”

Fonte: elaborado pelo autor.

Após análise das respostas podemos identificar que dentre onze gestores, apenas um não conseguiu citar um resultado da inovação na Ufes. Devemos assumir que conforme Bugge, Mortensen e Bloch (2011) citam em sua obra, os resultados de inovação no setor público são mais difusos e múltiplos em comparação com o setor privado. Porém, mesmo que seja uma tarefa complexa analisar os efeitos e

as medidas de impacto da inovação, a interpretação é de suma importância para estimarmos a importância do processo inovativo na organização.

Conforme Choguill (2005) demonstra em sua obra, no Quadro 28, foram enumerados e descritos os principais resultados de inovação identificados nas entrevistas com os gestores acadêmicos, facilitando a visualização, análise e síntese dos resultados obtidos.

**Quadro 28:** Resultados da Inovação no Setor Público - Citações

<b>Resultado identificado</b>	<b>Citações</b>
Geração de valor ao estudante (auxílio na permanência e conclusão).	(5) – Gest1; Gest2; Gest6; Gest7; Gest11
Disponibilidade de atendimento à comunidade	(4) – Gest2; Gest5; Gest7; Gest8
Eficiência	(2) – Gest4; Gest9
Integração organizacional	(1) – Gest3;
Melhoria da imagem da instituição	(1) – Gest4;
Transparência	(1) – Gest2
Sem resultados	(1) – Gest10;

Fonte: elaborado pelo autor.

Após o tratamento dos dados, foi possível observar 14 resultados da inovação identificados pelos gestores acadêmicos da Ufes. Vale ressaltar que, existe a liberdade para o gestor acadêmico citar quantos resultados tiver ciência e justificá-los. Dado o resultado da análise, o mais citado pelos gestores é a geração de valor ao discente, com cinco citações, variável essa que abrange o auxílio na permanência dos estudantes, conclusão dos cursos, melhorias nos cursos acadêmicos, projetos de extensão e pesquisa e o combate a evasão escolar, possibilitando que o acadêmico formado pela Ufes gere mais benefícios a sociedade em geral, tendo uma formação robusta de forma técnica e cidadã. Após, com quatro citações, foi



citada a disponibilidade de atendimento a comunidade, onde inovações principalmente por meios digitais permitiu uma melhoria na prestação de serviços à comunidade, com digitalização de vários processos, fornecimento de sítios de serviços de informação ao cidadão (SIC's), secretarias online, além do fornecimento de vários cursos e aulas de forma remota, flexibilizando e potencializando o acesso à informação da comunidade em geral.

Em terceiro lugar, foi citado o conceito de eficiência, um dos princípios que regem a administração pública brasileira, citados no art. 37 da nossa carta magna (CF, 1998), que pode ser traduzido, no âmbito da administração pública, em fazer mais com menos recursos. Conforme citado anteriormente, dois resultados são esperados da inovação no setor público, a primeira sendo a melhoria na entrega e qualidade dos serviços (BUGGE; MORTENSEN; BLOCH, 2011). Outro resultado esperado, é a melhoria da gestão organizacional, mensurada por ganhos de eficiência e produtividade (KIM et al., 2009; BLOCH, 2011; BUGGE; MORTENSEN; BLOCH, 2011). Estes resultados foram identificados pelos gestores acadêmicos, o que corrobora com o citado pelos referidos autores.

Em contraste a isso, podemos identificar também outra relação com a literatura pertinente ao tema. Segundo Arundel, Bloch e Ferguson (2019), a maioria dos resultados de pesquisas sobre inovação, sobretudo no setor público, são genéricos. Corroborando a isso, na predominância das respostas podemos perceber citações de forma genérica pelos gestores acadêmicos da Ufes. Ademais, em seu estudo, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) observaram que quase metade dos estudos analisados em suas pesquisas não relatam os resultados da inovação. Apesar da pesquisa buscar identificar os impactos da inovação na universidade, também obtivemos nas entrevistas uma negativa, onde um gestor acadêmico não foi capaz de identificar um resultado de inovação na universidade.

No Quadro 29, foram realizados a segunda e a terceira fase de análise de conteúdo definida por Bardin (2011). Através da exploração do material, a criação das categorias foi realizada e através do tratamento dos resultados, foram interpretados. Para essa categorização e relação, utilizamos como base a obra de Vieira (2016), que sintetiza os resultados da inovação no setor público em quatro categorias, conforme o Quadro 5 – resultados de inovação.

**Quadro 29:** Resultados da Inovação no Setor Público - Categorização

<b>Resultados da Inovação – Vieira (2016).</b>	<b>Resultados da Inovação no Setor Público – Percepção dos Gestores Acadêmicos da Ufes</b>
<b>Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços</b>	Geração de valor ao estudante; Disponibilidade de Atendimento à comunidade; (2)
<b>Melhoria da gestão organizacional</b>	Eficiência; Integração organizacional; (2)
<b>Melhoria da imagem e relações institucionais</b>	Melhoria da imagem da instituição; Transparência (2)

Fonte: elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que alguns dos resultados podem gerar impactos em diferentes categorias, potencializados pela especificidade da inovação no setor público. Sendo assim, os resultados foram categorizados nas áreas que geram melhorias de forma mais robusta. Por exemplo, a melhoria na “integração organizacional” apresenta impacto na “melhoria do clima organizacional” e na “melhoria da gestão organizacional”, porém, nessa última, o impacto é mais relevante, e por esse motivo foi categorizada nessa área. Com isso, a “melhoria do clima organizacional” foi a única das quatro áreas que não foram identificadas melhorias relevantes pelos gestores acadêmicos da Ufes. Três diferentes categorias de melhorias foram identificadas pelos gestores, englobando dois resultados cada uma delas, demonstrando como os impactos da inovação no setor público é multifacetado.

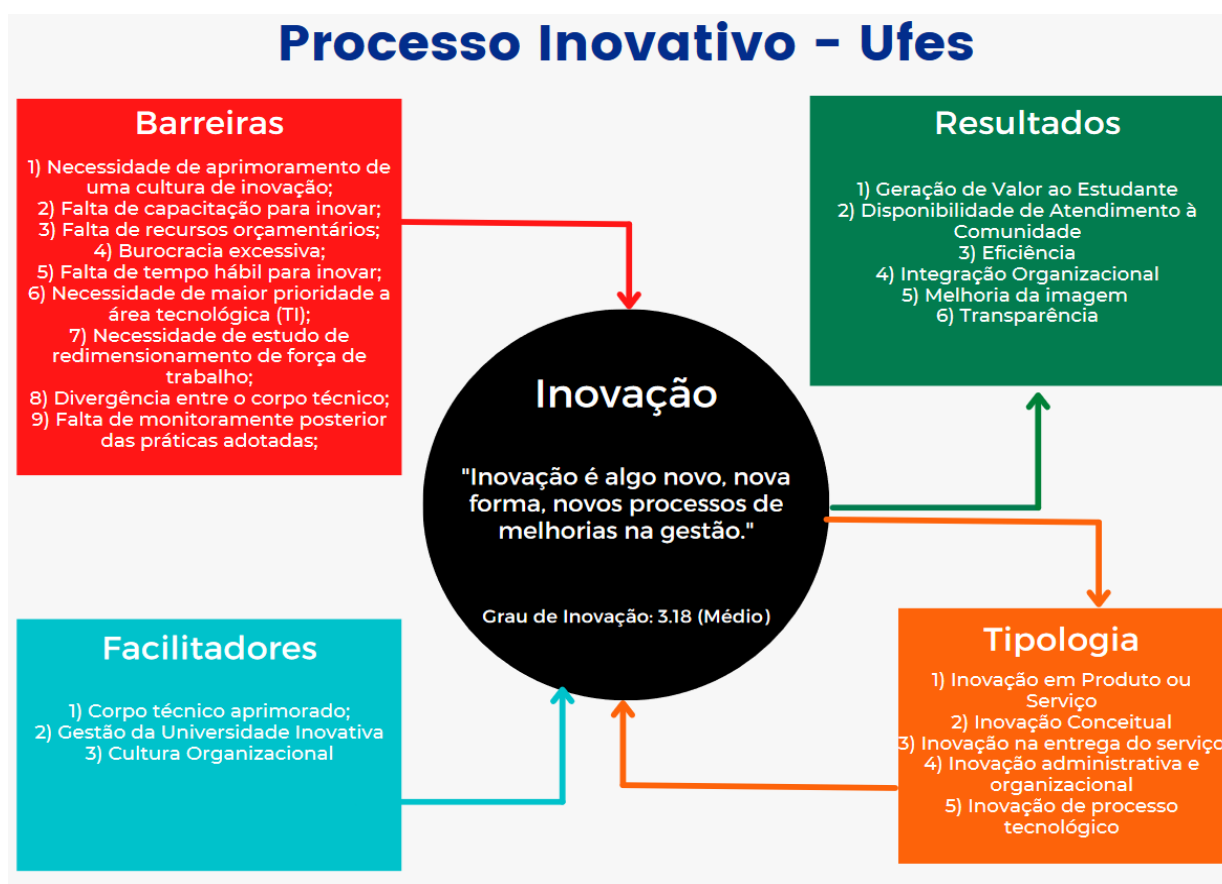
Conforme citado anteriormente, uma das lacunas existentes na literatura sobre inovação no setor público é que várias pesquisas não relatam os resultados da inovação. Apesar de se tratar de uma tarefa complexa, analisar e interpretar os possíveis impactos da inovação em uma organização permite alinhar todo processo inovativo com os objetivos que devem ser projetados. Após a explanação dos resultados obtidos nas entrevistas, e em relação a todo processo inovativo, analisar como os gestores das áreas acadêmicas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público foi o alvo de nossa pesquisa. No próximo tópico apresentaremos a síntese da colaboração do nosso estudo, buscando interpretar e responder aos objetivos específicos. Apresentando em conjunto a percepção dos

gestores acadêmicos em relação ao conceito de inovação no setor público, suas tipologias, grau de inovação, seus antecedentes (barreiras e facilitadores) e os seus possíveis resultados.

#### 4.6. SÍNTESE DOS RESULTADOS

O modelo elaborado pelo IPSII para análise da inovação em organizações do setor público (Figura 4) foi utilizado como base para elaboração da figura 6, com isso, foram sintetizados os resultados mais relevantes obtidos pelo nosso estudo, apresentando de forma estruturada o conceito de inovação no setor público, grau de inovação na Ufes, suas barreiras, facilitadores, tipologias e resultados identificados pelos gestores das áreas acadêmicas.

**Figura 6:** Processo Inovativo na Ufes - Resultados.



Fonte: elaborado pelo autor.

Com a figura 6, através da interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas com os gestores acadêmicos da Ufes, e a relação das principais contribuições obtidas pelo presente estudo, é possível identificar de forma clara os antecedentes, barreiras e facilitadores, que influenciam negativamente ou positivamente o processo inovativo; as tipologias identificadas pelos gestores acadêmicos e os principais resultados obtidos na Ufes. Conforme a literatura descreve, também foi internalizado o conhecimento de que o processo inovativo é complexo e multifacetado, portanto, demonstrar todo o processo inovativo existente na Ufes através de uma figura não é uma tarefa factível, buscamos apenas facilitar o entendimento das relações estabelecidas por essas variáveis.

As setas buscam demonstrar as relações estabelecidas entre as quatro categorias analisadas – barreiras, facilitadores, tipologia e resultados – os antecedentes influenciando a inovação, que é retroativamente “alimentada” por suas tipologias e gerando seus resultados. Cada uma das categorias está disposta por ordem de prioridade, por exemplo, dentre as barreiras, a necessidade de aprimoramento de uma cultura de inovação na Ufes é o mais relevante, mais identificado pelos gestores acadêmicos.

Vale ressaltar que as variáveis mais identificadas pelos gestores acadêmicos que agem de forma negativa a adoção da inovação na universidade são a: “Necessidade de aprimoramento de uma cultura de inovação” e a “Falta de capacitação para inovar”, em contraponto, as variáveis mais identificadas que agem de forma positiva, facilitadoras, são o: “Corpo técnico aprimorado” e a “Gestão da Universidade Inovativa”. Com essas constatações é possível analisar uma possível “contradição” na capacitação dos gestores acadêmicos da Ufes, onde apesar do corpo técnico de gestores ser considerado bem aprimorado, grande parte desses gestores possuem vasto conhecimento em sua área específica de ensino e pesquisa, porém, necessitando em específico, de forma a contribuir para a geração de um ambiente inovador, de uma maior capacitação voltada para a inovação, necessitando de um aprimoramento em sua cultura. Além disso, apesar da Gestão da Universidade Inovativa ser um dos facilitadores citados pelos gestores, é possível observar que existe um caminho a ser percorrido para uma maior capacitação desses gestores, especialmente os acadêmicos, pelas deficiências existentes na área da inovação no setor público.

Como forma de avaliar uma possível generalização e replicabilidade desses resultados obtidos e de forma complementar a pesquisa, a questão (7): “O que ocorre na Ufes em relação à inovação é válido para todo o setor público?”, foi formulada na metodologia e englobada no roteiro de perguntas (Quadro 30).

**Quadro 30:** Generalização dos Resultados

<b>7) O que ocorre na Ufes em relação a inovação é valido para todo setor público?</b>	
Sim	1
Parcialmente, apenas para as instituições federais de ensino.	7
Não.	3

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados demonstram que existem limitações de pesquisa, tendo em vista a complexidade típica do tema abordado. Entretanto, estes resultados podem ter similaridade, principalmente com outras instituições federais de ensino, e com aplicabilidade externa, auxiliando outras instituições a identificarem o impacto da inovação e de suas variáveis. A particularidade na análise de uma autarquia como a Ufes permite benefícios em relação ao nicho analisado e replicabilidade de seus resultados em instituições federais de ensino, porém, essa generalização de resultados para outros órgãos do setor público deve ser realizada com adequações, a fim de levar em conta a particularidade de cada instituição.

A partir da próxima seção, foram abordadas as considerações finais do presente estudo, onde será apresentado, de forma clara e concisa, as contribuições gerais da pesquisa, sugestões de trabalhos futuros e limitações da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA PESQUISA

No contexto analisado, as contribuições gerais do presente estudo estão dispostas de forma detalhada na seção anterior, com os resultados obtidos. Após análise de conteúdo, tratamento e interpretação dos dados, foi possível atender ao objetivo geral da pesquisa e analisar, a percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes quanto a adoção da inovação no setor público e seus respectivos resultados, além de seus objetivos específicos: analisando, a partir da percepção dos gestores das áreas acadêmicas da Ufes, os principais facilitadores da inovação no setor público; as principais barreiras da inovação no setor público; e os principais resultados da inovação no setor público. Vale ressaltar que de forma complementar a pesquisa, também foi possível mensurar o grau de inovação existente na Ufes e suas tipologias. Sendo assim, ao final do estudo, é possível identificar que os métodos utilizados na pesquisa fornecem respostas relevantes em relação aos objetivos pretendidos inicialmente.

Referente aos trabalhos correlatos, é possível perceber a contribuição do presente estudo, os trabalhos identificados no quadro 7 (trabalhos correlatos ao tema de pesquisa) buscam identificar os principais antecedentes na inovação, indutores e barreiras à inovação em organizações, porém, não abrangem, em um estudo, a análise de todas as variáveis do processo inovativo que o presente estudo se propõe: barreiras, facilitadores, tipologias e resultados. Além disso, realizar essa análise de percepção entre os gestores acadêmicos de uma universidade federal brasileira, permite obter diferentes resultados que identificam como esse processo de inovação ocorre nessas importantes instituições, identificando os fatores chaves, as principais variáveis que agem negativamente e positivamente na inovação e seus possíveis resultados. Fornecendo informações que buscam facilitar a implantação de novas tecnologias, inovações, e contribuindo para a manutenção e expansão de um ambiente inovativo na universidade.

Obter essa percepção através da análise de gestores acadêmicos também é um aspecto inovador do nosso estudo, tornando-o único, gestores acadêmicos são docentes, que possuem em sua maioria grande conhecimento teórico da sua área de pesquisa, porém, muitas vezes não possuem o aspecto prático e técnico da gestão. Analisar como estes atores, tais como coordenadores de curso de graduação, desenvolvem ações no seu dia a dia para lidar com demandas que surgem de diversos setores é uma das formas de contribuir para potencializar a consecução desse equilíbrio entre o conhecimento teórico, técnico e prático da gestão acadêmica de uma universidade.

No aspecto teórico, o estudo fornece conhecimento sobre todo o processo inovativo no setor público, apresentando os principais modelos teóricos, definições de inovação no setor público, antecedentes, barreiras, facilitadores, tipologias e resultados identificados pela literatura, além de realizar essa relação com os resultados obtidos pela percepção dos gestores acadêmicos nas entrevistas. Os resultados obtidos permitem identificar qual grau de conhecimento nossos gestores acadêmicos possuem sobre o processo de inovação. Através do quadro 18, foi apresentado a definição de inovação no setor público dos gestores acadêmicos: “Inovação é algo novo, nova forma, novos processos de melhorias na gestão”, definição que se assemelha a utilizada na literatura atual e que demonstra um conhecimento prévio dos gestores acadêmicos sobre o que é a inovação no setor público. Apesar de existir esse conhecimento prévio dos gestores, foi possível observar que a percepção da maioria é sucinta sobre o tema, necessitando de capacitação para entender como a inovação é estabelecida, impulsionada, mantida e seus possíveis resultados.

Conforme a figura 4, que demonstra o modelo elaborado pelo IPSII para análise da inovação em organizações do setor público e assumido pelo presente estudo, é possível visualizar que o modelo é composto por quatro variáveis: desempenho de inovação (resultado); as capacidades de inovação; indutores da inovação; e as barreiras da inovação. A partir disso, através da figura 6, nosso estudo identificou como esse processo inovativo é realizado na Ufes e respondeu aos três objetivos específicos definidos inicialmente, demonstrando as principais barreiras que dificultam a adoção da inovação na universidade: Necessidade de aprimoramento de uma cultura de inovação; Falta de capacitação para inovar; Falta de recursos

orçamentários; Burocracia excessiva; Falta de tempo hábil para inovar; Necessidade de maior prioridade a área tecnológica (TI); Necessidade de estudo de redimensionamento de força de trabalho; Divergências entre o corpo técnico (docentes, técnico administrativos), e falta de monitoramento posterior das práticas adotadas.

Após, foram identificados os indutores que agem positivamente no processo de inovação na universidade: Corpo técnico aprimorado; Gestão da Universidade Inovativa; e Cultura Organizacional. Os tipos de inovação existentes na universidade: Inovação em Produto ou Serviço; Inovação Conceitual; Inovação na entrega do serviço; Inovação Administrativa e Organizacional; e Inovação de processo tecnológico. Foi identificado também, através da percepção dos gestores acadêmicos, que o Grau de Inovação na Ufes é médio, seguindo a percepção identificada no setor público. E finalizando o processo inovativo, foram identificados os principais resultados da inovação: Geração de valor ao estudante (auxílio na permanência e conclusão); Disponibilidade de atendimento à comunidade; Eficiência; Integração organizacional; Melhoria da imagem da instituição; e Transparência.

A partir desses resultados, com o intuito de difundir as práticas e ações adequadas para a construção da inovação no setor público, recomenda-se que os gestores, que tem papel fundamental na estruturação desse ambiente favorável, priorizem as seguintes ações em busca da criação e gestão de um ambiente inovativo: Aprimore uma Cultura de Inovação na Universidade; Realize a capacitação dos atores; Realize *Benchmarking* com Organizações Inovadoras; Realize a geração de fontes diversas de recursos orçamentários; Separe um tempo para pensar em inovação; Avalie a necessidade de um estudo de redimensionamento de força de trabalho; Priorize a área de tecnologia da informação (TI), e realize o monitoramento posterior e correção das práticas adotadas.

No aspecto prático, realizar um diagnóstico do processo de inovação no setor público, permite auxiliar a gestão acadêmica das organizações a identificar as prioridades que devem ser potencializadas e as ineficiências que devem ser combatidas para a gestão eficiente de um ambiente inovativo. Os gestores acadêmicos através do presente estudo poderão utilizar os resultados obtidos para mapear o seu âmbito de liderança e propor melhorias mais eficientes, eficazes e efetivas – realizar mais com menos recursos, atingir os objetivos e impactar de forma efetiva a geração e



manutenção de um ambiente inovativo. Com isso, os gestores públicos poderão atingir um dos objetivos centrais da administração pública brasileira, gerar valor para a sociedade, melhorando a qualidade na prestação de serviços à comunidade, e otimizando o processo de inovação. No próximo tópico abordaremos a possibilidade de trabalhos futuros pertinentes ao tema analisado, inovação no setor público e suas variáveis.

## 5.2. SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Apesar do presente estudo buscar abranger a maioria das variáveis abordadas pela literatura referente ao tema, a tarefa de estudar uma área tão complexa e abrangente não é finita. Durante a realização do estudo foi possível observar que a realização de novas pesquisas, de análise futuras tendo uma maior abrangência de organizações e população analisada permitiria uma possível replicabilidade e generalização dos resultados de forma mais robusta e, auxiliaria nesse campo fértil da pesquisa de inovação no setor público. Analisar diferentes organizações, de diferentes esferas e modelos permitiria uma relação entre estes resultados e forneceria uma contribuição relevante ao tema.

Além disto, existe também uma lacuna para pesquisas futuras especializadas em apenas um dos fatores do processo inovativo, podendo permitir que ocorra um aprofundamento maior em uma das variáveis. Por exemplo, analisar de forma aprofundada como as barreiras às inovações agem no setor público e seu impacto efetivo. Visto que, quando a pesquisa se propõe a analisar de forma mais abrangente o processo de inovação e todas as suas variáveis, inevitavelmente, pela limitação de tempo e recursos, a pesquisa tende a não se aprofundar tanto em cada uma das variáveis.

Outra sugestão é referente a produção de novos estudos abrangendo públicos alvos distintos, no âmbito das instituições federais de ensino: discentes, docentes, gestores administrativos, e comunidade acadêmica. Além de outras organizações, abordando servidores, terceirizados e gestores, dentre outros públicos, visto que, todo grupo possui suas próprias percepções, adicionar outros públicos na análise dos mesmos aspectos permite dar maior robustez aos resultados apresentados.

Além disso, comparar e relacionar os resultados em diferentes organizações do setor público pode permitir um conhecimento abrangente sobre como o processo de inovação ocorre no ambiente. No próximo tópico abordaremos as limitações da pesquisa observadas durante todo o estudo e as propostas de enfrentamento.

### 5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo aprofundado em uma realidade específica permite obter fatores positivos e negativos. A possibilidade de aprofundamento em um contexto acontece de forma mais clara quando a pesquisa é específica para uma área, porém, também devemos modular as limitações de pesquisa existentes. A análise do presente estudo abrangeu a realidade da Ufes, uma autarquia da administração pública federal, e com isso suas realidades e fatores específicos, que devem ser levados em consideração em uma possível generalização de resultados para todo o setor público brasileiro (judiciário, executivo, legislativo). Em contraponto, as instituições públicas federais de ensino possuem diversas similaridades, todas são geridas pelas mesmas leis, regulamentos e doutrinas em geral, e possuem em sua gestão vários aspectos similares. Com isso, acredita-se que exista uma limitação dos resultados da pesquisa em relação a todo o setor público, mas também é possível uma relação entre as instituições de ensino federais e a Ufes. Fato corroborado pelos gestores acadêmicos da Ufes que foram questionados sobre uma possível generalização e replicabilidade dos resultados obtidos.

Além disso, outra limitação da pesquisa reside na análise através da percepção individual de cada gestor, percepção esta que apresenta uma limitação intrínseca relacionada ao viés de percepção existente em cada indivíduo, é possível que a predominância de resultados identificados como barreiras, de aspectos negativos, também esteja relacionada com a percepção do ser humano de ser mais prolixo e consciente em relação a algo que o incomoda diariamente e menos em relação a aspectos positivos, facilitadores. Portanto, na análise dessas percepções, devemos levar em conta a existência de possíveis vieses de percepção existentes nas mais variadas análises qualitativas.

Em síntese, foi identificado que a partir do presente estudo, existe limitações de pesquisa em analisar o processo da inovação em todo setor público e suas diversas esferas: federais, estaduais e municipais, porém, os resultados podem ter similaridade e serem analisados em contraste a outras instituições/universidades federais de ensino. Uma forma de diminuir essas limitações seria, replicar estudos com a mesma metodologia para diferentes órgãos, de diferentes esferas e com diferentes áreas de atuação, permitindo abranger um público alvo cada vez maior e uma amostra representativa de cada área do setor público.

## 6. REFERÊNCIAS

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

ANGGADWITA, G. Service innovation in public sector: a case study on PT. **Journal of Social and Development Sciences**, v. 4, n. 7, p. 308-315, 2013.

APSII. AUSTRALIAN PUBLIC SECTOR INNOVATION INDICATORS. **Working towards a measurement framework for public sector innovation in Australia**. Sydney: DIISR; APSII, 2011.

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.

AUDY, J. A Inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.

AVLONITIS, G. J.; PAPASTATHOPOULOU, P. G.; GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 5, p. 324-342, 2001.

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

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173, 1986.

BESS, J. L.; DEE, J. R. **Bridging the divide between faculty and administration: A guide to understanding conflict in the academy**. Routledge, 2014.

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.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora, 1994.

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

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. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 227-248, 2013.

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.

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, 2017. P. 119-144.

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

CHRISTENSEN, Thomas J.; SNYDER, Jack. Progressive research on degenerate alliances. **American Political Science Review**, v. 91, n. 4, p. 919-922, 1997.

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.; 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 OSLO, Manual. Manual de Oslo. **Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>**, 1997.

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.

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

DRUCKER, P. F. The knowledge society. **New Society**, v. 13, n. 343, p. 629-631, 1969.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, p. 01-17, 2008.

EUROPEIA, C. Innobarometer 2010: **Analytical Report on Innovation in Public Administration**. Brussels: DG Enterprise, 2011.

ETZKOWITZ, H. Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. **Social science information**, v. 42, n. 3, p. 293-337, 2003.

EXAME. **Ao invés de um "novo normal", um "normal melhor" para educação**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/crescer-em-rede/ao-inves-de-um-novo-normal-um-normal-melhor-para-educacao/>. Acesso em: 05 de mai. 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.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006). **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, n.32, 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.; RUBALCABA L.; TOIVONEN, M.; WINDRUM, P. Understanding social innovation in services industries. **Industry and Innovation**, v.25, n.1, p.1-21, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. Editora Atlas SA, 1999.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte VIII, cap.1.

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

HAN, J.; KAMBER, M. Mineração de dados: conceitos e técnicas, 2º. **Universidade de Illinois em Urbana Champaign: Morgan Kaufmann**, 2006.

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.

HOLMBECK, G. N. Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. **Journal of consulting and clinical psychology**, 65(4), 599, 1997.

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**. 1. 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. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 165-177.

JOHNSON, R. Learning to manage university: tales of training and experience. **Higher Education Quarterly**, v. 56, n. 1, p. 33-51, 2002.



KARIM, S. Business unit reorganization and innovation in new product markets. **Management Science**, v. 55, n. 7, p. 1237-1254, 2009.

KELMAN, S. **Unleashing change**: A study of organizational renewal in government. Brookings Institution Press, 2005.

KIM, K. H.; JEE, G. I.; PARK, C. G.; LEE, J. G. The stability analysis of the adaptive fading extended Kalman filter using the innovation covariance. **International Journal of Control, Automation and Systems**, v. 7, n. 1, p. 49-56, 2009.

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

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.

KOUADIO, A.; EMERY, Y.; BOUKAMEL, O. Bason, C.(2018). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Policy press. **Management international/International Management/Gestão Internacional**, v. 24, n. 4, p. 165-168, 2020.

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.

LEÓN, L.; SIMMONDS, P.; ROMAN, L. Trends and challenges in public sector innovation in Europe. **Thematic report**, p. 2011-2012, 2012.

LOBOSCO, L. M. **Análise dos fatores que influenciam a criação do conhecimento e a inovação em organizações públicas**: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino. 2017. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2017.

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

MARKKULA, M.; KUNE, H. Making smart regions smarter: smart specialization and the role of universities in regional innovation ecosystems. **Technology Innovation Management Review**, v. 5, n. 10, 2015.

MEYER, V. A prática da administração universitária; contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-16, 2014.

MEYER, J. Novo contexto e habilidades do administrador universitário. In: MEYER, V.; MURPHY, J. P. (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. 2nd. Ed. Florianópolis: Editora Insular, 2004.

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

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: 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.; 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.

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. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: Finep, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imagens/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

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.

PARRY, G.; BLACKIE, P. **Managing higher education in colleges**. A&C Black, 2006.

SCHUMPETER, J. A. II. **Capitalism, Socialism, and Democracy**, 1942. 1976.

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, 2016.

SOARES, A. V. A. Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 101-113, 2009.

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.

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

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: 06 mai. 2022.

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.

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.

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 1

### 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 acadêmicas de uma universidade**, sob a responsabilidade de **Luan Silva Mulher**.

#### JUSTIFICATIVA E OBJETIVO DA PESQUISA

A pesquisa tem o objetivo de analisar como os gestores das áreas acadêmicas da Ufes percebem a adoção da inovação e seus resultados no setor público. Além disso, visa analisar 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 acerca do processo de inovação no setor público, que serão gravadas em áudio, sendo realizada presencialmente ou através de vídeo chamadas, de acordo com os objetivos traçados no roteiro de entrevista.

#### DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

Com o horário previamente agendado, você poderá responder a entrevista no local em que se sentir mais confortável dentro da Ufes, ou em local de sua escolha. A entrevista é curta e tomará cerca de 30 minutos do seu tempo.

#### 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 sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, o(a) Sr.(a) pode contatar o pesquisador responsável, **Luan Silva Mulher**, no e-mail: [luan.muller@ufes.br](mailto:luan.muller@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

Luan Silva Mulher

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Ufes