

Seção temática:
Inovação no setor público
**Inovação no setor público: uma
instituição pública de ensino sob a
ótica dos servidores e colaboradores**

Adriana Sodré Dória

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Hironobu Sano

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Jéssyka Pereira de Lima

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Antônio Fabrício Soares Bispo Santos Silva

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

O presente trabalho tem por objetivo avaliar a tendência à inovação no âmbito administrativo da reitoria de uma instituição pública de ensino superior, com base na percepção de seus servidores e colaboradores. A coleta de dados foi realizada por meio do questionário desenvolvido pelo *Centre for Public Sector Innovation – CPSI (2008)* e adaptado para a realidade brasileira. Assim, foi possível verificar, por meio da média, que o nível de tendência à inovação na unidade investigada corresponde a 37,04 pontos, classificando-a como “situacionalmente inovadora”, ou seja, verificam-se ações e pensamentos inovadores na instituição. Porém, devido ao fato de a média estar muito próxima do nível anterior, que classifica as organizações como tendentes a serem “preguiçosas”, verificou-se que tal instituição não está orientada para inovação, a qual acaba acontecendo ao acaso; isto é, nem todos os procedimentos estão voltados para estimular e promover a criatividade, tampouco apresenta-se uma cultura altamente inovadora institucionalizada por toda a organização.

Palavras-chave: inovação, comportamento organizacional, setor público, ensino superior, pesquisa quantitativa

[Artigo recebido em 15 de março de 2017. Aprovado em 13 de junho de 2017.]

Innovación en el sector público: una institución pública de enseñanza desde la perspectiva de los servidores y empleados

Este estudio tiene como objetivo evaluar la tendencia a la innovación en el ámbito administrativo de la rectoría de una institución de educación pública superior, basado en la percepción de sus servidores y empleados. La recolección de datos se llevó a cabo a través del cuestionario desarrollado por el *Centre for Public Sector Innovation – CPSI* (2008) y adaptado a la realidad brasileña. Los resultados revelaron que el nivel de la tendencia a innovación en la unidad de reporte corresponde a 37,04 puntos e, por lo tanto, está clasificada como un sector “situacionalmente innovador”, o sea, es posible verificar acciones y pensamientos innovadores en la institución. Sin embargo, debido a la media estar muy cerca del nivel anterior que clasifica a las organizaciones como tendientes a ser “perezosas”, se encontró que la institución no está orientada a la innovación, que esta ocurre por casualidad, que ni todos los procedimientos tienen el propósito de estimular y promover la creatividad, y que no hay una cultura muy innovadora institucionalizada en toda la organización.

Palabras clave: innovación, modelo de gestión, enseñanza superior, administración pública

Innovation in the public sector: a public educational institution from the standpoint of its public servants and collaborators

The objective of this paper is to evaluate the tendency to innovation at the administrative level of the rectoría of a public educational institution, based on the perception of its employees and collaborators. Data were collected through a questionnaire developed by the Center for Public Sector Innovation – CPSI (2008) and adapted to the Brazilian reality. The results were then averaged and followed by an arithmetic mean of 37.04, which classifies the institution as “situationally innovative”. In this level, innovative actions and thoughts can be found in the institution. However, the result is very close to the previous level that classifies an organization as being “slothful” about innovation, and, thus, it has been found that this institution is not innovation-oriented, which happens at random, and it also means that their procedures are not aimed at stimulating and promoting creativity, nor do they have a highly institutionalized innovative culture.

Keywords: innovation, management model, higher education, public administration

Introdução

As organizações públicas têm passado por transformações ao longo do tempo, principalmente no sentido de tentarem se adaptar a ambientes cada vez mais instáveis e complexos como os da atualidade. Essa necessidade de adaptação tem levado as organizações do setor público à discussão e à prática da inovação (FARIA, 2009).

Desde a década de 1990, a inovação no setor público está em evidência devido à sua importância para o desenvolvimento das ações governamentais, uma vez que, em meio a tantas crises e escassez de recursos para atender às crescentes demandas da sociedade, ela tem sido apontada como um mecanismo capaz de resolver inúmeros desafios e entraves que assolam a administração pública (MACHADO; RUPPHENTAL, 2013).

Nesse contexto, as demandas para o aumento da produtividade e eficiência do setor público ficam latentes, e buscam “conferir maior autonomia gerencial e promover incentivos individuais e organizacionais que possam facilitar o surgimento de inovações nos processos gerenciais e nas políticas públicas” (PALOTTI; FREIRE, 2015, p. 50).

Desse modo, a inovação no setor público pode ser vista sob vários aspectos, desde a geração e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços (MULGAN; ALBURY, 2003; BIRKINSHAW, HAMEL; MOL, 2008), bem como a implementação de algo novo que tenha passado por melhorias (KOCH; HAUKNES, 2005; ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005) e ainda sob a ótica organizacional ou administrativa, que constitui o foco deste estudo. Esse tipo de inovação, segundo Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 828), tem como característica a “geração e implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas”, e as mudanças observadas numa organização pública contribuem para o diagnóstico dos avanços no processo de gestão da inovação.

Por essa ótica, ao se avaliar a tendência à inovação de um determinado órgão ou setor, é de fundamental importância proceder à análise de fatores internos e externos que podem induzi-la ou dificultar seus avanços. Conforme Zimmermann e Wielewicki (2015), podem ser citados entre os facilitadores a cultura organizacional e a liderança, que são analisadas de acordo com o contexto de cada órgão ou entidade. E como impedimentos para a inovação no setor público, Mulgan e Albury (2003, p. 31) citam: “[...] cultura de aversão ao risco; [...] falta de recompensas ou incentivos à inovação; e falta de habilidades para mudança”.

Nesse panorama, convém ressaltar que existem diferentes formas de se classificar a inovação e que o termo vem sendo bastante difundido ao longo dos anos e ganhando proporções na esfera pública (MULGAN; ALBURY, 2003; BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; MACHADO; RUPPHENTAL, 2013), de modo que são crescentes as discussões sobre necessidade de inovação na gestão pública para a melhoria da prestação dos serviços públicos. Percebe-se também que inúmeros autores se propõem a discutir sobre os fatores internos e/ou externos que facilitam e dificultam o processo de inovação no setor público (MULGAN; ALBURY, 2003; HILL, 2006; MATTHEWS; LEWIS; COOK, 2009; ZIMMERMANN; WIELEWICKI, 2015). E foi a partir da crescente necessidade de inovar em gestão que surgiu o interesse por esse trabalho de pesquisa, no qual a inovação em setores organizacionais pode ser avaliada por meio da análise de facilitadores e barreiras, e, principalmente, por meio da ótica dos atores envolvidos nas atividades administrativas de um órgão público.

Assim, considerando a importância da inovação para as organizações públicas e a necessidade de buscar promover a inovação nos serviços públicos, a problemática que norteará este artigo é apresentada da seguinte forma: existe um ambiente voltado para a inovação nos setores administrativos de órgãos públicos? Para explorar essa temática, foi selecionada uma instituição de ensino superior (IES) localizada na Região Nordeste do País, a qual elenca a inovação entre os seus valores institucionais e possui em sua estrutura organizacional um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e um Polo de Pesquisa em Inovação (PPITA), por meio dos quais desenvolve um trabalho voltado para inovação tecnológica, propriedade intelectual e transferência de tecnologia.

O objetivo deste trabalho é, então, avaliar a tendência à inovação no âmbito da Reitoria, com base na percepção de seus servidores e colaboradores. Neste estudo, o enfoque foi dado a setores administrativos da Reitoria, por ela ser o órgão executivo superior da instituição de ensino e responsável por seu planejamento, gerenciamento e administração, sendo por essa razão considerada a unidade mais apropriada para a realização da pesquisa.

O levantamento de dados para a pesquisa teve como base a aplicação de um questionário aos servidores e colaboradores da Reitoria, e, a partir da apuração do seu resultado, foi possível verificar que o nível de tendência à inovação na instituição corresponde à média de 37,04. Essa pontuação permite classificá-la como situacionalmente inovadora, ou seja, há pensamentos e ações inovadores no órgão, de maneira geral, contribuindo para a melhoria do ambiente organizacional, seja nas atividades-padrão e nos procedimentos operacionais com absorção de novas ideias e abordagens, como também no possível

compartilhamento e reconhecimento de novos saberes. E por se encontrar nesse patamar de ser situacionalmente inovadora, a organização apresenta também algumas limitações em relação à inovação, sendo identificadas como principais necessidades: maior envolvimento das pessoas no ambiente organizacional, maior participação dos líderes no estímulo e oferta de oportunidades aos servidores e, por fim, melhorias na comunicação interna entre os chefes e subordinados.

Este trabalho prossegue com uma abordagem teórica sobre os conceitos e tipologias de inovação, enfatizando a inovação em gestão administrativa e organizacional, e, ainda, discorrendo sobre inovação na gestão pública, bem como seus facilitadores e barreiras. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para a aplicação dos questionários e os critérios de análise dos dados obtidos. Na sequência são apresentados e analisados os resultados obtidos por meio dos dados coletados e, por fim, expõem-se as conclusões do estudo.

Referencial teórico

Aqui são abordados o conceito de inovação e suas tipologias, destacando-se a inovação no âmbito administrativo das organizações, bem como a inovação no setor público e suas particularidades, a fim de fundamentar o contexto em que a pesquisa foi realizada, discutindo-se também barreiras e facilitadores à inovação na intenção de perceber como esses aspectos influenciam a tendência à inovação nas organizações.

Conceitos e tipologia de inovação

O tema inovação possui ampla gama de definições e vem sendo discutido ao longo dos anos por diversos autores, os quais a descrevem das mais variadas formas, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de inovação

Autores	Definição
THOMPSON (1965)	Geração, internalização e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços.
DOWNNS; MOHR (1976)	Coisas diferentes introduzidas em cada organização.
JACQUES; RYAN (1978)	Sinônimo de criatividade, capacidade criadora e inventiva, a partir de determinada realidade.
SCHUMPETER (1982)	Novas combinações dos fatores de produção presentes nas organizações que sejam capazes de dar origem a novos produtos, bem como a realização de novas combinações no intuito de impulsionar o desenvolvimento organizacional.
ROGERS; KIM (1985)	Adoção de uma ideia nova ou qualquer coisa percebida como nova pelas pessoas que a estão desenvolvendo.
MERRITT (1985)	Mudanças sólidas, mas não necessariamente revolucionárias.
VAN DE VEN; ANGLE; POOLE (2000)	Consiste em integrar os indivíduos no processo de inovação a fim de que se sintam corresponsáveis e instigados a criar e implementar novas ideias focadas no alcance de resultados desejados pela instituição.
MULGAN; ALBURY (2003)	É a geração e execução de inéditos procedimentos, itens, sistemas e meios de transferência que importam em relevantes avanços na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados.
SPINK (2003)	É algo novo, capaz de transformar e agregar valor na organização, aprimorando situações anteriores.
KOCH; HAUKNES (2005)	É a prática ou exercício de uma nova configuração própria ou conjunto de atividade social, implementada por uma entidade no âmbito de seus objetivos e atividades, sem seguir padrões anteriores.
OCDE (2005)	É a implementação de uma novidade, não necessariamente algo inédito, mas que tenha passado por algum processo de melhoria, seja produto, ação, prática ou métodos.
HILL (2006)	Criação e prática de ideias criativas que proporcionem relevante melhoria em um produto, serviço, atividade, estrutura, programa ou política.
BIRKINSHAW; HAMEL; MOL (2008)	É a formação e execução de rotinas administrativas, procedimentos, estrutura ou métodos que são novidade para a literatura e que objetivam desenvolver as metas organizacionais.
FARAH (2008)	Ideia nova que será estudada e aplicada como resposta específica a um problema, mas que não se limitará a ele, podendo ser aplicada em outros contextos, em situações que apresentem problemas similares.
MATTHEWS; LEWIS; COOK (2009)	Além de ser a geração de novas ideias que funcionam, constitui um processo de replicação de ideias.

Fonte: Adaptado de Hill (2006); Spink (2003); OCDE (2005); Farah (2008).

As defini es apresentadas no Quadro 1 trazem uma evolu o teórica dos conceitos de inova o discutidos ao longo do tempo por alguns estudiosos do tema. Pode-se perceber, numa análise geral, que os conceitos de inova o apresentados possuem muitas semelhanças, sendo bastante forte na maioria dos autores o significado atrelado   concep o de novas ideias, criatividade, implementa o de melhorias ou ainda uma ruptura com práticas anteriores para implanta o de mudanças.

Destaca-se aqui a conceitua o de Farah (2008), que, além da ideia de novidade e mudança, traz a perspectiva da replica o da inova o. A autora avança no sentido de perceber que a inova o aplicada em um dado contexto não necessariamente deve ser um fim em si mesmo, mas pode ser aproveitada, repensada e reaplicada em diferentes contextos que tenham demandas similares, o que abre caminho para o aprimoramento da inova o implementada e sua difusão.

Verifica-se, ainda, que, para aprofundar o entendimento sobre inova o, existem diferentes tipologias utilizadas na literatura. Para alguns autores (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; MULGAN; ALBURY 2003; KOCH; HAUKNES, 2005; ORGANIZA O DE COOPERA O E DESENVOLVIMENTO ECON MICO, 2005; GALLOUJ; SAVONA, 2009; SILVA NETO *et al.*, 2015), as inova es podem ser: incrementais, radicais ou de melhoria. Para Gallouj (2002), além dessas três tipologias, a inova o pode ser: por recombina o, por formaliza o, e inova o *ad hoc*. Por sua vez, o estudo sistemático realizado por Moreira *et al.* (2016, p. 63-65) relaciona os tipos de inova o encontrados no setor público: de produto, de serviço, em comunica o, de processo, organizacional, institucional, conceitual, econ mico-financeira, administrativo-institucional, sociopolítica, de posi o, estratégica, e retórica. Os autores relacionam também as categorias criadas pela Enap (2014) no Concurso Inova o na Gestão Pública Federal: melhorias dos processos de trabalho; atendimento ao cidadão; planejamento, gestão e desempenho institucional; inclusão social; gestão e desenvolvimento de pessoas; gestão da informa o; avalia o e monitoramento de políticas públicas; e arranjos institucionais para coordena o e implementa o de políticas públicas.

Além dessas, Moreira *et al.* (2016) categorizam a inova o em serviço, em arranjos organizacionais e arranjos institucionais, guardando rela o com os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, para os quais a administra o pública está voltada. Dessa forma, as inova es no setor público são consideradas incrementais e constituem pequenas mudanças nos serviços ou processos existentes a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados (MATTHEWS; LEWIS; COOK, 2009).

Inovação na gestão pública

O cenário mundial na década de 1980 foi marcado por profundas transformações advindas da crise política e econômica, bem como pela globalização e as constantes pressões da sociedade por serviços públicos de qualidade, contribuindo para a busca de uma administração pública mais eficiente, eficaz, efetiva e transparente, voltada para o cidadão e para a obtenção de resultados (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1998b; COSTA, 2002; COSTA, 2008; SECCHI, 2009; ABRUCIO, 2011), exigindo dos governos práticas inovadoras (HILL, 2006; BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; GALLOUJ; SAVONA, 2009). Essas práticas, na maioria das vezes, são fruto de iniciativas empreendedoras que produzem ideias inovadoras capazes de levar a organização a prestar seus serviços de modo mais eficiente (KIM, 2010).

Englobando técnicas de gestão que preconizam racionalidade, a Administração Pública Gerencial (APG) consiste num agrupamento de disposições voltadas para o aumento da produtividade das organizações públicas (FERREIRA, 2013). A tentativa do modelo de APG é gerir eficientemente as instituições com foco nos resultados, de modo que esses atendam aos interesses do cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1998a). Assim, o advento do modelo gerencial evidenciou as exigências de melhorias que se impõem à administração pública, conforme aponta Mattosinhos (2014):

[...] o serviço público deve ser executado com qualidade, assim como em toda organização, seguindo normas criadas para alcançar seus objetivos de forma racional e com vistas a agregar valor ao cidadão, seja direta ou indiretamente. Direta quando gera benefícios ou atendimentos individuais e indireta levando soluções ou melhorias à demanda da sociedade (MATTOSINHOS, 2014, p. 4).

E considerando os novos arranjos organizacionais decorrentes da Nova Gestão Pública, particularmente nas duas últimas décadas do século 20, segundo Ayres *et al.* (2014), os modelos de administração tiveram que se modificar pois eram duramente criticados, principalmente pela ineficiência e excesso de disfunções da burocracia presentes nos processos.

Nesse contexto de transformações da gestão pública, foram sendo criados programas governamentais com o intuito de tornar os órgãos e entidades públicos mais eficientes no gerenciamento dos recursos e voltados às demandas dos cidadãos, a exemplo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), criado em 2005 da fusão do Programa de Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012).

O GesPública foi instituído pelo Decreto nº 5.378/2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da gestão e da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2005), sendo

considerado como um “poderoso instrumento de cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética, participativa, descentralizada, promotora do controle social e orientada para resultados, entre outras ações gerenciais” (BRASIL, 2009, p. 9). Além disso, o programa tem como um de seus fundamentos a cultura da inovação, a fim de promover “um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias” que possam ser incorporadas a processos, produtos e serviços da organização com o objetivo de otimizar os gastos públicos e tornar a máquina pública mais eficiente e menos burocrática (BRASIL, 2009, p. 22).

Dessa forma, a inovação assume um papel de extrema importância nas organizações, de modo que ela constitui um pilar de crescimento e sustentabilidade para a melhoria das instituições públicas. Compreendendo-se o crescimento como um processo que, além de traduzir o aspecto econômico, refere-se ao melhoramento de desempenho e de prestação dos serviços devido à inovação das técnicas administrativas (LOURENÇO, 2015).

De acordo com Lourenço (2015):

A inovação surgiu para contribuir nas mudanças de tudo o que já existe, e é por meio dela que diferentes serviços já conhecidos continuam hoje a ser usados com frequência graças a uma inovação sofrida e contribuem para o crescimento das atividades das organizações. O crescimento de uma organização significa a sua EXPANSÃO através das habilidades e criatividade dos técnicos administrativos, dando maior dinamização em toda estrutura organizacional que a leva para o sucesso conjuntamente com o bem-estar dos seus consumidores ou cidadãos e colaboradores (LOURENÇO, 2015, p. 13).

Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) afirmam que a motivação dos indivíduos e, por conseguinte, a experimentação de novas práticas, bem como a criação, são fundamentais para que a inovação gerencial seja implementada na sua realidade e legitimada pela aprovação das pessoas dentro e fora da organização. Segundo os autores, quando os indivíduos não hesitam em propagar suas novas abordagens e criações e são reconhecidos pelos seus superiores por suas contribuições, propicia-se o processo de inovação gerencial. Essa perspectiva é corroborada por Alencar (1995, p. 9), pois a autora afirma que a inovação e a criatividade estão relacionadas com “estrutura organizacional e clima de trabalho em que prevaleça o respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos, em que a iniciativa seja encorajada e as capacidades de cada um, desafiadas”.

Nesse contexto, cabe destacar o papel das pessoas para o aprimoramento da qualidade na prestação dos serviços públicos. Marconi (2003) ressalta a importância de se planejar a seleção das pessoas e de pensar a adequação da força de trabalho

nos diversos setores da administração pública. Segundo o autor, a escolha planejada de novos funcionários é uma das estratégias principais para atingir o perfil ideal, quantitativo e qualitativo, de profissionais para os quadros dos órgãos públicos, ou seja, é a porta de entrada para montar uma boa equipe de trabalho.

O Estado, as instituições públicas e seus diversos setores e departamentos

devem ser geridos por profissionais com qualidades e competências capazes de substituírem as limitações de hierarquia, do planejamento e das regras, por autonomia, responsabilidade, inovação e capacidade de transmissão/compartilhamento de conhecimentos. Entretanto, não basta apenas ter um número expressivo de pessoas com variadas formações acadêmicas. Ter pessoas não significa necessariamente ter “talentos”. Também, não basta apenas ter “talentos”, é preciso saber utilizá-los rumo aos objetivos pretendidos (BORGES; GURNISK; HILGEMBERG, 2008, p. 780).

A gestão dos talentos em uma organização e o fomento à inovação estão relacionados ao processo de comunicação organizacional, o qual, de acordo com Cajazeira e Cardoso (2009, p. 5), é central para que as inovações se propaguem. No entanto, essa relação não é nada fácil, visto que “alcançar o estágio da institucionalização do processo de inovação permanente é fruto de um caminho longo e seguramente difícil. Inovar mexe com a inércia organizacional, mexe com *status*, com o poder, com as pessoas, seus cargos e estruturas da organização, inovação incomoda muita gente”.

A comunicação entra, então, nesse contexto como um instrumento, na tentativa de se

provocar mudanças esperadas no comportamento dos indivíduos, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culmina com a satisfação profissional. Sob esse aspecto, a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que a liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança via processo comunicativo (TREVISAN *et al.*, 1998, p. 77).

Entretanto, as estruturas burocráticas constituem barreiras à inovação nas organizações públicas, conforme discorreu Thompson (1965), e interferem no desempenho e qualidade dos serviços públicos prestados. Para Alencar (1998), a inovação poderá ser mais bem desenvolvida em organizações em que haja predomínio da autonomia e da flexibilidade, constituindo ambientes mais propícios à motivação e à criatividade.

Ou seja, o processo de inovação é influenciado tanto pela natureza quanto pelo ambiente da inovação, conforme apontaram Gallouj e Savona (2009), de modo que

o ambiente organizacional e a cultura institucional influenciam diretamente no desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras, podendo-se relacionar o desempenho organizacional com a cultura, a qual pode ser vista como uma barreira (HILL, 2006; BIRKINSHAW *et al.*, 2008) ou um facilitador (HILL, 2006; PALOTTI; FREIRE, 2015; ZIMMERMANN; WIELEWICKI, 2015).

Dada a importância da inovação para as organizações, é interessante compreender os fatores que influenciam positiva ou negativamente a tendência para inovação em uma determinada instituição. Segundo Hill (2006), a depender da situação, eles podem promover inovação ou servir de barreira para ela, podendo estar em seu ambiente interno ou externo, e, como fatores intrínsecos, destacam-se:

Estratégias de gestão de riscos – [...] a implementação de ideias significativamente novas envolve a capacidade de administrar riscos e minimizar consequências indesejadas, maximizando, ao mesmo tempo, as oportunidades. **Empoderamento (*empowerment*) de funcionários** – para desenvolver inovações individuais, os funcionários necessitam de autonomia sobre o trabalho para conseguirem efetuar mudanças, uma vez que o empoderamento estimula autossuficiência e a capacidade de resolver problemas. **Habilidades de liderança e estratégias de gestão de mudanças** – [...] são importantes para a mobilização dos recursos necessários e a garantia de cooperação de outros, e independem do controle individual de obter sucesso numa inovação. **Características pessoais** – disposição de assumir riscos, automotivação, criatividade, habilidades sociais, sensibilidade, flexibilidade, alguma capacidade cognitiva, uma experiência diversificada e ter uma mente aberta são traços pessoais que estimulam a inovação – comportamentos habituais e rotineiros, e pouca flexibilidade não são muito propícios à inovação (HILL, 2006, p. 10-11, grifo nosso).

Como fator contextual, Hill (2006, p. 11) cita “características culturais afirmando que a cultura de uma organização pode promover ou desestimular a inovação, destacando as culturas voltadas para resultados, as culturas de melhorias contínuas e as culturas de excelência”. Assim, diferentes fatores podem promover ou barrar a inovação nas organizações e, de forma a analisar a tendência à inovação no setor público, a próxima seção apresenta o instrumento adotado nesta pesquisa.

Mensurando a tendência departamental para a inovação

O *Centre for Public Service Innovation* da África do Sul (CPSI) (2008) desenvolveu um questionário composto de doze afirmações com o intuito de avaliar o nível de tendência à inovação em uma organização, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Avaliação da tendência departamental para a inovação

N.	Afirmativa
1	O nosso setor atende as demandas dos usuários.
2	Nosso setor permite a liberdade de fracassar e analisa novas ideias, não importa qual a sua origem.
3	Pessoas inovadoras em nosso setor são vistas como exemplo e são reconhecidas pelos superiores por suas contribuições.
4	Meu setor busca selecionar pessoas pelo seu talento, acolhendo a diversidade, e evita selecionar pessoas com o mesmo perfil.
5	Nós olhamos para os eventos aparentemente não relacionados ao nosso ambiente para determinar como eles podem nos ajudar e levar benefícios aos nossos usuários.
6	Nós somos metódicos acerca da inovação, particularmente na utilização dos processos para avaliar o valor relativo das novas ideias que surgem.
7	Nossa cultura setorial tende a olhar para a mudança como oportunidade, e não como ameaça.
8	O nosso setor tende a ficar entusiasmado com novos desenvolvimentos, novas ideias e novas abordagens na prestação do serviço.
9	Meus colegas diretos possuem a capacidade de propagar novas ideias e não hesitam com a criação de novas abordagens e maneiras de fazerem as coisas.
10	As regras e procedimentos operacionais padrões são, por vezes, quebrados quando parece haver a oportunidade de conseguir um avanço ou um novo nível de desempenho.
11	Na comunicação oral e escrita, para mim e meus colegas, nossos superiores citam a necessidade de sermos inovadores, empreendedores e criativos.
12	Casos, histórias de superação e exemplos de inovação, em outros setores ou em outras organizações, são temas de conversas no nosso departamento formal ou informalmente.

Fonte: Traduzido de CPSI (2008).

Este questionário foi aplicado juntos aos funcionários da instituição sobre a qual se deseja analisar a propensão à inovação. O instrumento original propôs uma escala tipo Likert de três pontos, que é adotada “para medir atitudes e compreende uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado” (MATTAR, 2014, p. 236). A escala inicial apresentava as opções: 1 - nunca; 2 - às vezes; 3 - sempre. Porém, para permitir captar uma variação maior, foi adaptado para uma escala de cinco pontos representada por: 1 - nunca; 2 - poucas vezes; 3 - às vezes; 4 - muitas vezes; 5 - sempre. Após efetuar o somatório da pontuação de todos os questionários considerados válidos, utilizou-se a média aritmética para avaliar o nível de tendência à inovação na instituição pesquisada, considerando-se as escalas de pontuação descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Nível de tendência departamental para a inovação

Somatório da pontuação	Nível de tendência para a inovação
12-24	A sua organização não é inovadora e provavelmente está orientada para frustrar a inovação.
25-36	Sua organização tende a ser preguiçosa sobre inovação e é capaz de alcançá-la somente por meio dos esforços de personalidades fortes.
37-48	O seu departamento é situacionalmente inovador. Isso significa que há repositórios de pensamento inovador e ação em toda a organização. É mais uma questão de sorte, no entanto, do que <i>design</i> .
49-60	O departamento é uma organização altamente inovadora. Procedimentos e técnicas estão no local para promover, estimular e premiar a criatividade. Embora a personalidade de altos funcionários possa ser em grande parte responsável, a probabilidade é que uma cultura tão inovadora é institucionalizada e perpetuada pela própria organização.

Fonte: Adaptado de CPSI (2008).

Ou seja, por meio dessas faixas de pontuação, será possível caracterizar quatro diferentes perfis de organização, desde aquela considerada “não inovadora”, até a “altamente inovadora”. Segundo o CPSI (2008), a diversidade de pessoal e suas diferentes formas de analisar um ambiente organizacional podem servir de estímulo para o surgimento de ideias inovadoras. Dessa forma, os indivíduos são fundamentais para o desenvolvimento da inovação numa instituição, compartilhando experiências e informações, cabendo aos líderes o estabelecimento de estratégias para impulsionar a inovação.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa quantitativa quanto à forma de abordagem do problema, pois é possível a quantificação de tudo, traduzindo-se em números as opiniões e informações a fim de analisá-las e classificá-las com o uso de técnicas estatísticas (GIL, 2007). Do ponto de vista dos objetivos, é uma pesquisa descritiva, pois tem como finalidade obter informações sobre características de uma determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2007). Neste caso, buscou-se investigar a tendência à inovação no ambiente organizacional de uma instituição pública de ensino.

O questionário foi aplicado com a utilização da *internet* em razão de redução de custos com deslocamento até a unidade de ensino pesquisada, já que pesquisadores

e população estudada situavam-se em localidades geográficas distintas, descartando-se a visita *in loco*; flexibilidade, rapidez e acessibilidade proporcionada pela tecnologia da informação; economia de tempo tanto na obtenção de resposta quanto na coleta de informações para obtenção dos dados da pesquisa (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ; MOSCAROLA, 2004). Segundo Ilieva, Baron e Healey (2002), desde o final de 1990, tem-se verificado aumento no número de trabalhos científicos que utilizam o método de investigação *on-line* para obtenção dos dados, e também aumento significativo na proporção de respondentes das pesquisas, tornando-se vantajosa a utilização do levantamento por meio de *e-mail*, em razão da velocidade na coleta de dados.

A população escolhida para o presente estudo foi constituída por setores administrativos da reitoria de uma instituição de ensino superior, em razão de ela ser o órgão executivo superior, responsável pelo planejamento, gerenciamento e administração da entidade, com base no seu organograma obtido em portal na *internet*. Segundo Correa (2003), seria praticamente impossível analisar toda a população em razão da dificuldade de acesso a todos, e ainda pelo fato de que sua totalidade poderia ocasionar erros de coleta, bem como imprecisão na análise dos dados, optando-se por fazer uma amostragem não probabilística. E, segundo Marconi e Lakatos (2002), ao se fazer a seleção de um subgrupo da população ao qual chamamos de amostra, pode-se considerá-lo representativo do universo, de modo que os resultados sejam favoráveis e expressem os objetivos da pesquisa. E, neste caso, a escolha das amostras intencionais foi feita de acordo com o julgamento dos pesquisadores, que selecionaram alguns setores, conforme o Quadro 4, que correspondem a unidades de execução de atividades administrativas com rotinas e técnicas de trabalho que devem ser realizadas de forma padronizada e sistemática por outras unidades (Campus) ligadas à Reitoria.

Todos os setores localizados na sede da Reitoria perfazem um total de 139 indivíduos, enquanto que os setores selecionados para a aplicação do questionário totalizam 81 membros, todos envolvidos em atividades administrativas e podendo ser classificados como servidores efetivos¹, terceirizados² e comissionados³, conforme a Tabela 1.

¹ Técnicos-administrativos com ou sem funções gratificadas e docentes em atividades administrativas.

² Mão de obra contratada para executar atividades administrativas.

³ Ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança.

Tabela 1 – Total de funcionários por setor e tipo de vínculo

Setor	Efetivos	Comissionados	Terceirizados	Total
Gabinete da Reitoria	9	0	4	13
Procuradoria Federal	2	2	0	4
Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão	7	0	2	9
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	14	1	3	18
Pró-Reitoria de Administração	14	0	5	19
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	6	1	0	7
Departamento de Licitações e Contratos	8	0	3	11
Total	60	4	17	81

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Optou-se por analisar separadamente essas três categorias de servidores: efetivos, terceirizados e comissionados, sabendo-se que estão presentes no mesmo ambiente de trabalho, mas a natureza de seus cargos é diferente, o que pode ser um fator que interfira na percepção sobre inovação. Além disso, essa coexistência de categorias nos mesmos setores pode ser um fator que interfere no apetite à inovação de cada unidade, pois cada indivíduo traz consigo as expectativas, responsabilidades e anseios próprios da natureza da função que ocupa, além de suas experiências pessoais.

Quanto aos procedimentos técnicos para a obtenção dos dados, utilizou-se a pesquisa *survey*, ou levantamento de dados, com a finalidade de descrever quantitativamente as informações sobre características ou opiniões da população (FREITAS *et al.*, 2000). Para a coleta de dados, o questionário foi enviado por *e-mail* aos representantes dos setores (pró-reitores, diretores, coordenadores, chefes), a fim de que o respondessem e distribuíssem na unidade para fins de obtenção da resposta de todos do setor (servidores e colaboradores que atuam em atividades administrativas), e que, após coleta de dados junto aos mesmos, devolvessem, também por *e-mail*, não havendo interferência nas respostas por parte dos pesquisadores.

Os respondentes deviam responder às 12 questões fechadas de múltipla escolha a fim de que o questionário pudesse ser considerado válido, devendo optar, para cada afirmação, por uma única resposta na escala Likert com cinco graus, de acordo com a frequência com que as afirmações apontadas no questionário acontecem em seu departamento. Após a coleta das respostas, foi feito o somatório da pontuação de todos os questionários válidos, utilizando-se a média para medir e avaliar o nível de tendência à inovação na instituição de ensino pesquisada.

A coleta de dados foi realizada durante o período de 2 de maio a 17 de junho de 2016, data limite estipulada para recebimento das respostas, e, posteriormente, as informações obtidas foram transferidas manualmente para o *software Microsoft Office Excel*® versão 2010 e utilizadas para análise.

Apresentação e análise dos dados

Todos os 81 servidores que atuam nos setores selecionados receberam o questionário por *e-mail*. Ao todo, foram retornados 48 questionários válidos, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Respostas válidas por tipo de vínculo

Tipo de vínculo	Número de respostas válidas
Efetivo	39
Comissionado	1
Terceirizado	8
Total	48

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

As 48 respostas válidas correspondem a uma taxa de retorno de 59,26%, a qual pode ser considerada alta, pois, segundo Ilieva, Baron e Healey (2002), quando o meio eletrônico utilizado para coleta de dados é o *e-mail*, a taxa de resposta entre 25% e 50% é considerada boa. Marconi e Lakatos (2005), por sua vez, apontam que, quando os questionários são enviados via *e-mail*, é obtida uma taxa média de 25% de respostas. Dessa forma, considera-se que a taxa de retorno obtida é satisfatória para a validação da pesquisa e será possível avaliar o nível de tendência para a inovação na instituição de ensino a partir dos resultados obtidos nas respostas, que estão consolidados na Tabela 3.

Tabela 3 – Nível de tendência à inovação

Faixa de pontuação	Frequência absoluta (XA)	Frequência relativa (%)	Somatório dos pontos dos questionários
12 - 24	01	2,08%	16
25 - 36	24	50,00%	755
37 - 48	18	37,50%	755
49 - 60	05	10,42%	252
TOTAL	48	100%	1.778
MÉDIA*	1.778/48= 37,04		

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

*A média é igual ao somatório dos pontos de cada questionário dividido pelo total de respondentes.

A Tabela 3 indica que, na faixa de 12-24 pontos, um questionário (XA = 1) apresentou a somatória nesse intervalo, que 24 questionários apresentaram a somatória na faixa de 25-36 pontos e assim sucessivamente. A última coluna representa o somatório dos pontos dos questionários classificados em cada uma das faixas.

A média geral foi de 37,04, o que, de acordo com a proposta do CPSI, permite classificar a organização como situacionalmente inovadora, ou seja, ocorrem inovações, porém essas não resultam de uma estrutura organizacional voltada para fomentar tais iniciativas.

O desvio-padrão das respostas dos questionários foi de 7,92 pontos, e, portanto, indica que seria normal encontrar resultados na faixa anterior, ou seja, de 25-36 pontos, o que classificaria a organização como preguiçosa em relação à inovação. Significa, então, que não há na instituição um ambiente que favoreça iniciativas inovadoras, e eventuais resultados nessa direção dependem da atuação de indivíduos que tenham predisposição para enfrentar a falta de incentivos organizacionais.

Observou-se, ainda, que 37,5% dos respondentes (18 servidores) apontaram a organização como situacionalmente inovadora, com existência de pensamentos e prática de ações inovadoras. Entretanto, verificou-se também que 50% dos respondentes classificaram negativamente a organização como tendente a ser preguiçosa no quesito inovação, podendo-se dizer, tal como afirma Alencar (1995), que a inovação está relacionada com esforços individuais, de modo que iniciativas devem ser valoradas e estimuladas, bem como suas capacidades instigadas para viabilizar aplicação de novas ideias. Nessa perspectiva, torna-se fundamental o

papel da liderança (personalidades fortes) no processo de inovação, no sentido de que as pessoas precisam ser motivadas e coordenadas para o surgimento e implementação de ideias inovadoras, corroborando os estudos de Van de Ven, Angle e Poole (2000).

Em seguida, optou-se por detalhar a frequência com que as respostas apareceram no questionário, a fim de analisar o nível de tendência para inovação na instituição sob a ótica dos respondentes, consoante a Tabela 4.

Tabela 4 – Apresentação das respostas por escala e variáveis

Questões	ESCALA DAS RESPOSTAS															Total
	1 - Nunca			2 - Poucas vezes			3 - Às vezes			4 - Muitas vezes			5 - Sempre			
1	XA			XA			XA			XA			XA			
	0			3			3			23			19			48
	0%			6%			6%			48%			40%			-
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	0	0	0	3	0	0	2	1	0	18	4	1	16	3	0	-
2	6			9			16			14			3			48
	13%			19%			33%			29%			6%			-
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	6	0	0	6	3	0	14	2	0	10	3	1	3	0	0	-
	4			12			19			10			3			48
3	8%			25%			40%			21%			6%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	4	0	0	12	0	0	14	4	1	6	4	0	3	0	0	-
	10			15			7			12			4			48
	21%			31%			15%			25%			8%			
4	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	10	0	0	14	1	0	5	1	1	7	5	0	3	1	0	-
	5			12			12			19			0			48
	10%			25%			25%			40%			0%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
5	0	0	11	1	0	8	4	0	15	3	1	0	0	0	-	

6	5			14			17			10			2			48
	10%			29%			35%			21%			4%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	5	0	0	14	0	0	9	7	1	9	1	0	2	0	0	-
7	2			10			14			15			7			48
	4%			21%			29%			31%			15%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	2	0	0	9	0	1	12	2	0	11	4	0	5	2	0	-
8	0			11			16			12			9			48
	0%			23%			33%			25%			19%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	0	0	0	9	1	1	15	1	0	9	3	0	6	3	0	-
9	1			7			15			15			10			48
	2%			15%			31%			31%			21%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	1	0	0	6	1	0	14	0	1	10	5	0	8	2	0	-
10	3			18			15			11			1			48
	6%			38%			31%			23%			2%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	3	0	0	15	3	0	11	3	1	9	2	0	1	0	0	-
11	10			11			11			11			5			48
	21%			23%			23%			23%			10%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	10	0	0	8	3	0	9	2	0	9	2	0	3	1	1	-
12	4			19			13			11			1			48
	8%			40%			27%			23%			2%			
	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	-
	4	0	0	17	2	0	8	4	1	9	2	0	1	0	0	-
Total	50			141			158			163			64			576

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

E - Efetivos

T - Terceirizados

C - Comissionados

Um aspecto que sobressai da Tabela 4 é a ocorrência de muitas respostas neutras e/ou indecisas – ou seja, a opção “Às vezes” – para as questões 2, 3, 6, 8, 9 e 12. Esse resultado pode ser fruto da utilização da escala de Likert com cinco categorias, pois esse ponto neutro, no meio da escala, possibilita a indução de algumas respostas tal como aponta Mattar (2014).

Ao serem questionados se o setor atende às demandas dos usuários (questão 1), 88% dos respondentes exprimiram visão positiva (muitas vezes e sempre) do setor e, portanto, da instituição, não havendo diferença de percepção entre efetivos e terceirizados. Mattosinhos (2014) afirma que atender às demandas da sociedade significa agregar valor, por meio de atendimentos individuais ou coletivos, coadunando com os objetivos da administração pública gerencial focada nos resultados e voltada para os interesses dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1998a).

Quanto à percepção sobre a liberdade de fracasso e análise de novas ideias pelo setor (questão 2), 35% dos entrevistados percebem que há essa liberdade (muitas vezes e sempre), 32% têm visão negativa (nunca e poucas vezes), e 33% optaram pela resposta neutra (às vezes), havendo, dessa forma, certo equilíbrio entre as três visões. Considerando-se os estudos de Hill (2006), essa questão está relacionada com as características culturais da organização e que podem incentivar ou desestimular a inovação; e o resultado obtido aponta para um cenário no qual a visão da organização quanto à inovação não está clara e pode indicar que os avanços dependem muito mais da iniciativa de uma liderança forte.

Essa perspectiva organizacional é complementada com a das características pessoais, analisada na questão 9, que envolve aspectos como criatividade, automotivação, tolerância à mudança e liberdade de arriscar (HILL, 2006). As respostas apontaram para um cenário no qual 52% dos respondentes consideram que seus colegas diretos possuem capacidade para propagar novas ideias e não hesitam com a criação de novas abordagens e maneiras de fazerem as coisas, englobando assim a maioria das respostas dos terceirizados e metade dos servidores efetivos respondentes. Nesse sentido, para que se desenvolva uma cultura de liberdade de fracasso e análise de novas ideias é preciso, segundo Hill (2006), construir estratégias para gerenciar os riscos, dando suporte e implementando ações que minimizem consequências negativas, estimulando e criando oportunidades para os funcionários efetuarem mudanças e desenvolverem suas inovações individuais.

Entretanto, na questão 3, auferiu-se que 33% dos respondentes visualizam a instituição de forma negativa quando se trata do reconhecimento das contribuições das pessoas inovadoras por parte de seus superiores; 40% optaram pela neutralidade na resposta; e 27% entendem que há o reconhecimento. Ressalta-se que, segundo Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), a inovação é legitimada pela

aprovação das pessoas dentro e fora da organização. E de acordo com Lourenço (2015), o crescimento de uma organização se dá pelas habilidades e criatividade dos técnicos administrativos, constatando-se que, não havendo reconhecimento dos superiores, as pessoas se desestimulam em propagar suas criações, o que pode impactar no desenvolvimento de inovações e da própria instituição.

Na questão 3, os 33% dos entrevistados que responderam de forma negativa são todos efetivos (16 servidores), enquanto outros 14 se posicionaram de forma neutra e nove de forma positiva, ou seja, a maioria dos servidores efetivos não percebe a existência de uma cultura de incentivo à inovação. Segundo Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), as pessoas estão predispostas a inovar quando recebem reconhecimento de seus superiores, contribuindo inclusive para melhoria da prestação dos serviços públicos. De forma similar, Palotti e Freire (2015) relacionam a promoção de incentivos individuais com o surgimento de inovações, e Mulgan e Albury (2003) relacionam a falta de recompensas ou incentivos como fatores impeditivos para a inovação no setor público.

A ausência de um ambiente organizacional voltado para a inovação é reforçada na questão 4, pois 52% (25 entrevistados) responderam de forma negativa quando inquiridos sobre o acolhimento da diversidade de perfis nos processos seletivos. E, dessas 25 respostas, 24 correspondem a servidores efetivos e apenas um a terceirizado. Por seu turno, a maior parte dos terceirizados identificou uma postura positiva por parte da organização, o que levanta a necessidade de se compreender melhor o que leva a essas diferentes interpretações. E, segundo Borges, Gurniski e Hilgemberg (2008), é preciso escolher os funcionários de forma estratégica, com a devida formação, qualidade, competência e talento, de modo que sejam capazes de buscar autonomia e responsabilidade para inovações. Portanto, a análise das questões 3 e 4 não indica um resultado satisfatório para a instituição, visto que o papel das pessoas e a valorização do trabalho, bem como o planejamento para seleção dos perfis ideais de atuação em determinadas atividades e/ou funções são fundamentais para o aprimoramento da qualidade na prestação dos serviços públicos (MARCONI, 2003).

Quando questionados sobre a reação do setor em situações de mudanças (questão 7), quase a metade (46% ou 22 entrevistados) assinalou que há na instituição uma cultura setorial tendente a olhar para a mudança como oportunidade e não como ameaça, sendo 16 efetivos e seis terceirizados. Por outro lado, não se pode ignorar que 29% das pessoas ficaram neutras (englobando 12 efetivos e dois terceirizados), e na visão de 25% das pessoas (11 efetivos e um comissionado) a mudança é vista como ameaça. Um padrão próximo de respostas foi obtido na questão 8, na qual 44% dos respondentes (15 efetivos e seis terceirizados) apresentaram uma visão

positiva da instituição no quesito entusiasmo com novos desenvolvimentos, novas ideias e novas abordagens na prestação do serviço, enquanto 23% de respondentes entenderam que essa motivação não é tão frequente, e 33% ficaram numa posição neutra.

Essas duas questões, que apontam para uma visão positiva acerca da postura da instituição em relação a cenários de mudança e do comportamento dos que atuam nos setores, não encontram respaldo nas respostas anteriores sobre o ambiente organizacional, que apontaram para o pouco incentivo à inovação, a ausência de uma postura de acolhimento da diversidade e também a falta de uma visão comum sobre as possibilidades de fracassar na implementação de uma nova ideia. Assim, para uma parte dos entrevistados, a mudança acaba por ser vista como ameaça, podendo ser reflexo da falta de incentivos e de reconhecimento dos esforços, talentos, habilidades e competências na instituição anteriormente identificada. Segundo Alencar (1998), a falta desses elementos acaba desmotivando as pessoas, podendo gerar desconfiança na prática de ações inovadoras, que passam a representar uma ameaça nos ambientes de trabalho. Para a autora, inovações são mais desenvolvidas em ambientes que garantem apoio e segurança aos funcionários, encorajando-os e valorizando suas iniciativas e capacidades. A essa visão soma-se a perspectiva de Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), que reforçam a importância da motivação e do fomento à criatividade dos servidores para a consecução da inovação.

A ausência de um ambiente que permita inovar com mais intensidade é reforçada pelas respostas à questão 10, na qual 44% dos entrevistados (18 efetivos e três terceirizados) identificaram pouca flexibilidade na instituição para quebrar regras e procedimentos-padrão, outros 31% ficaram neutros e 25% apontaram uma situação positiva. Portanto, verifica-se que, embora a vontade, habilidade e criatividade dos técnicos administrativos sejam importantes (LOURENÇO, 2015), o papel da chefia é de fundamental relevância para a receptividade das ideias, flexibilidade para ruptura de regras, incentivo, respeito e aceitação de opiniões divergentes, para propiciar um ambiente organizacional inovador. Uma postura mais rígida na organização e nos seus líderes acaba por gerar desmotivação para criar (ALENCAR, 1998), tornando premente a implementação de novas formas de liderança e coordenação em busca de uma gestão inovadora e motivadora (HAMEL, 2006).

A ausência de um padrão de gestão voltado para a inovação também se refletiu nas respostas à questão 6, na qual 39% dos entrevistados (19 efetivos) não consideraram a instituição metódica acerca de inovação, particularmente na utilização dos processos para avaliar o valor relativo das novas ideias que surgem, havendo ainda 35% (nove efetivos e sete terceirizados) que optaram por uma resposta neutra, embora 25% (11 efetivos e um terceirizado) considerem-na

metódica. Esse resultado vai ao encontro da perspectiva de Hill (2006), para quem a inovação é desestimulada quando não existe uma cultura organizacional voltada para resultados e melhorias.

Os dois últimos itens do formulário (questões 11 e 12) abordam a temática da comunicação, que é um fator importante para o estreitamento das relações entre chefias e seus subordinados, podendo influenciar no desenvolvimento das atividades e no desempenho individual (TREVISAN *et al.*, 1998). Os resultados da questão 11 revelaram que para 44% das pessoas (18 efetivos e três terceirizados) os superiores não citam a necessidade da inovação, empreendedorismo e criatividade em suas comunicações orais e escritas, enquanto 23% indicaram que isso ocorre “às vezes” (nove efetivos e dois terceirizados) e 33% (12 efetivos e três terceirizados) responderam que os superiores expressam essas necessidades. Tal situação reflete um cenário em que a maior parte dos respondentes não considera que a chefia estimule a inovação no ambiente organizacional.

Apesar do pouco incentivo dos superiores hierárquicos à inovação, as respostas à questão 5 mostram que esse fato não impede que os indivíduos sejam proativos, restando claro que 40% dos respondentes (15 efetivos e três terceirizados) costumam observar o ambiente externo a fim de captar experiências que possam auxiliar no bom desempenho de suas atividades e na melhoria da prestação de serviços ao público. Destacam-se aqui algumas características pessoais, descritas por Hill (2006), que promovem a inovação: automotivação, sensibilidade e capacidade cognitiva. O resultado também está condizente com o conceito de inovação adotado por Farah (2008), no sentido de que uma ideia nova pode ser aplicada em contextos e localidades diversas, com as devidas adaptações para resolução de problemas similares.

Apesar do olhar atento para o ambiente externo, a questão 12 revela uma aparente contradição, pois para 48% dos entrevistados (21 efetivos e dois terceirizados) não há um ambiente interno em que sejam discutidos casos de inovação e de superação, enquanto 27% optaram pela posição neutra e outros 25% identificaram um cenário propício para esse tipo de debate. Segundo Borges, Gurniski e Hilgemberg (2008), para um melhor aproveitamento de seus talentos, as organizações públicas devem se preocupar em estabelecer um eficiente processo de comunicação organizacional, que crie uma relação mais próxima e coerente entre a instituição e seus servidores, com investimentos na capacitação dos profissionais. Essa perspectiva parte também do entendimento de que uma gestão inovadora necessita de aprimoramentos na liderança, coordenação e motivação dos indivíduos (HAMEL, 2006).

Após a análise geral a partir das questões, a Tabela 5 apresenta os resultados por cada setor participante da pesquisa.

Tabela 5 – Apresentação dos resultados por setor

GABINETE DA REITORIA E PROCURADORIA FEDERAL												
12 a 24			25 a 36			37 a 48			49 a 60			Total
E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	
0	0	0	4	0	0	5	3	0	1	0	0	13
MÉDIA: 535/13 = 41,15 (Situacionalmente inovadora)												
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PROAD)												
12 a 24			25 a 36			37 a 48			49 a 60			Total
E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	
0	0	0	4	1	0	4	1	0	1	1	0	12
MÉDIA: 455/12 = 37,91 (Situacionalmente inovadora)												
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PRODIN)												
12 a 24			25 a 36			37 a 48			49 a 60			Total
E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	
1	0	0	3	0	0	1	0	1	1	0	0	07
MÉDIA: 247/7 = 35,28 (Preguiçosa sobre inovação)												
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEP)												
12 a 24			25 a 36			37 a 48			49 a 60			Total
E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	
0	0	0	8	0	0	2	0	0	0	0	0	10
MÉDIA: 326/10 = 32,6 (Preguiçosa sobre inovação)												
DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS (DELIC)												
12 a 24			25 a 36			37 a 48			49 a 60			Total
E	T	C	E	T	C	E	T	C	E	T	C	
0	0	0	3	1	0	0	1	0	1	0	0	06
MÉDIA: 215/6 = 35,83 (Preguiçosa sobre inovação)												
TOTAL												48

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

12 a 24 – Não é inovadora.

25 a 36 – Preguiçosa sobre inovação.

37 a 48 – Situacionalmente inovadora.

49 a 60 – Altamente inovadora.

Os resultados indicam que os cinco setores apresentam visões diferentes em relação à tendência inovadora na instituição. Aqueles que trabalham diretamente com o gestor máximo do órgão (Gabinete da Reitoria e Procuradoria) têm visão mais positiva a respeito da tendência à inovação na instituição, classificando-a como “situacionalmente inovadora”. Daqui se pode extrair que os três terceirizados do Gabinete contribuíram para esse resultado positivo e o elevado número de respostas para a opção 4 (muitas vezes) nas questões 01, 02, 03, 04, 05, 07, 08, 09 e 11, que, além dos esforços individuais, envolvem direta ou indiretamente ações dos superiores (ALENCAR, 1998; HAMEL, 2006; HILL, 2006).

A Proad também ficou na mesma faixa, porém com uma média inferior à da Reitoria, ou seja, os respondentes consideram que a instituição é “situacionalmente inovadora”, com a ressalva de que a maioria não percebe a liberdade de fracassar, reconhecimento das pessoas inovadoras, valorização dos talentos e nem comunicação dos superiores para incentivar difusão da inovação.

Já Prodin, Progep e Delc foram os setores em que a maioria dos respondentes classificou a instituição como “preguiçosa sobre inovação”, atribuindo muitas notas 1, 2 e 3 para a maioria de suas respostas, principalmente quanto à liberdade de fracassar, reconhecimento das pessoas inovadoras, valorização dos talentos e competências, apontando que as mudanças são vistas como ameaça, não há entusiasmo para desenvolver novas ideias, não há flexibilidade e não há boa comunicação com os superiores, nem com os colegas para compartilhamento de experiências inovadoras, ficando claro que não há muita motivação dos indivíduos nesses setores. A motivação dos superiores é fundamental, porém o baixo reconhecimento e, principalmente, a falha na comunicação dos gestores quanto à necessidade de inovação podem implicar no fato de alguns considerarem a organização preguiçosa e com poucas mudanças (ALENCAR, 1998; TREVISAN *et al.*, 1998; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000; HILL, 2006; BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). A baixa pontuação com relação à criatividade e à vontade de desenvolver novas ideias e procedimentos classifica os próprios agentes administrativos como pessoas indispostas a assumir riscos e sem automotivação para inovar, preferindo seu serviço rotineiro e comportamento habitual.

Por fim, destaca-se que a média geral de 37,04 corresponde ao limite inferior da faixa 37-48, ou seja, trata-se de um resultado muito próximo do grupo anterior (25-36), em que a organização seria classificada como preguiçosa em relação à inovação e eventuais resultados dependeriam de gestores com personalidade mais forte. Como discutido, três setores analisados ficaram nessa faixa inferior, o que indica que a instituição como um todo não faz da inovação um elemento central de seu planejamento e a cultura da inovação não permeia o ambiente organizacional. Nesse contexto, as inovações acontecem mais por iniciativas pontuais e dependem da liderança dos gestores mais interessados em promovê-las.

Conclusão

Este artigo teve como objetivo analisar a tendência à inovação nos setores administrativos da reitoria de uma instituição de ensino superior a partir da aplicação de um questionário elaborado pelo *Centre for Public Service Innovation*.

Os resultados da pesquisa permitiram classificar a IES no nível “situacionalmente inovador”, no qual se verificam ações e pensamentos inovadores. Na escala do CPSI, esse é o terceiro estágio de quatro possíveis e, assim, a organização ficou abaixo apenas do nível máximo que considera os departamentos como “altamente inovadores”. Esse poderia ser considerado um bom resultado; porém, é importante destacar que sua análise exige atenção, uma vez que a pontuação obtida (37,04) aproxima a instituição do nível anterior, que considera as organizações como tendentes a serem preguiçosas, apresentando limitações em relação à inovação. Dito de outra forma, essa faixa inferior considera que a instituição não está pensada e planejada para promover a inovação e tampouco promove ações para estimular e promover a criatividade, além de não possuir uma cultura inovadora institucionalizada por toda organização. Tal cenário é factível não somente pelo desvio-padrão apresentado, como também pelo fato de três setores estarem situados na faixa inferior à da média geral.

Ao considerar que uma organização ou departamento é situacionalmente inovador, significa dizer que há ações inovadoras nos setores administrativos, porém não há um ambiente estruturado para fomentar essas iniciativas, que passam a depender de outros fatores e, segundo o CPSI (2008), mesmo de sorte. De fato, os resultados gerais apontaram que não há na IES ações estruturadas e planejadas para estimular a inovação e tampouco se observa uma atuação das lideranças nesse sentido. Nesse cenário, seria preciso incentivar mais a flexibilidade no exercício das atividades, promovendo melhor a gestão do risco no sentido de considerar as possibilidades de fracassos, além de ampliar a interação entre os servidores e colaboradores, estimulando sua interação e o trabalho em equipe, bem como depositar maior confiança em suas ideias.

Os servidores e colaboradores da IES apresentam, ainda, uma percepção positiva em relação à sua própria postura no que se refere ao desenvolvimento e à incorporação de novas ideias, bem como uma atitude também positiva diante de cenários que envolvem mudanças. Porém, tal perspectiva não encontra respaldo no ambiente institucional, que tende a não encorajar a inovação e nem reconhecê-la, podendo desestimular pensamentos inovadores e reduzir a propensão a assumir riscos, mesmo com a perspectiva de um ganho no desempenho. Outro aspecto identificado nas respostas é a fragilidade na comunicação interna que, ao não abordar a temática da inovação, pode estar provocando a ausência do debate entre aqueles que atuam na instituição.

Essas fragilidades apontadas dizem respeito também ao papel da liderança nos processos inovadores. E esta pesquisa revelou que a percepção dos respondentes é negativa ou neutra em situações que envolvem o papel dos superiores hierárquicos. A postura da liderança pode ser reflexo da cultura organizacional e é um tema que pode ser aprofundado em uma pesquisa que explore o papel dos líderes no desenvolvimento de novas ideias, na motivação da equipe, no estímulo à criatividade e valorização de ações inovadoras, bem como no processo de comunicação, tanto entre os membros do setor, como na relação deles com a chefia, de forma a aproximar líderes e liderados para que busquem os mesmos objetivos organizacionais.

Entre as limitações do presente estudo, observa-se que o método de envio dos questionários via chefias de setores pode ter ocasionado o número de abstenções e neutralidades nas respostas. Uma possibilidade a ser adotada seria o envio direto aos respondentes, sem intermédio dos chefes. Ressalta-se também um dos inconvenientes da utilização da escala de Likert com cinco níveis, visto que é comum nesse tipo de escala que muitos respondentes optem por não dar uma resposta nem positiva, nem negativa, principalmente quando se trata de expressar opinião sobre ambiente de trabalho, envolvendo direta ou indiretamente as ações dos superiores (MATTAR, 2014). Uma alternativa seria adotar a escala Likert de quatro pontos, porém, seria preciso analisar com mais cuidado suas vantagens e desvantagens, pois há autores que a defendem (GARLAND, 1991; NADLER; WESTON; VOYLES, 2015), enquanto outros indicam a possibilidade de gerar distorções (WORCESTER; BURNS, 1975). Outra opção seria apostar em uma escala de 11 pontos, pois os resultados seriam mais próximos de uma curva normal (LEUNG, 2011).

Quanto às abstenções nas respostas, destaca-se que, por motivos alheios à vontade dos pesquisadores, não houve retorno de nenhum dos questionários enviados para a Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (Propex), setor ao qual estão vinculados o Núcleo de Inovação Tecnológica e o Polo de Pesquisa em Inovação, responsáveis pelo desenvolvimento de um trabalho voltado à inovação tecnológica, propriedade intelectual e transferência de tecnologia, cujas respostas seriam de grande valia para a pesquisa, pois permitiriam verificar a influência dessas unidades na difusão da inovação.

Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros, caso adotem o método do envio de questionários por e-mail, que o façam diretamente aos respondentes que compõem a amostra ou que seja feito por meio de formulário disponível *on-line*. Recomenda-se também que o espaço amostral seja ampliado, estendendo-se o estudo a outros setores da instituição de modo que seja possível identificar pontos divergentes e convergentes, além de permitir obter um diagnóstico mais preciso sobre a tendência à inovação na instituição.

Por fim, ressalta-se que o panorama aqui apresentado de limitações para a aplicação da pesquisa não comprometeu esta análise, sendo possível perceber, de acordo com os dados colhidos, falhas e acertos pontuais com relação à inovação na instituição, fazendo-se uma correlação com a literatura na interpretação dos dados coletados. Assim, este estudo serviu como um ponto de partida para o mapeamento da inovação nessa instituição, e estudos posteriores considerando as sugestões de pesquisa aqui elencadas poderão aprofundar mais a temática e estabelecer uma análise mais sistêmica que consiga contemplar todos os setores e maior número de servidores e colaboradores.

Referências bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, São Paulo, 1997.

_____. Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira. *Revista Desigualdade & Diversidade – Dossiê Especial*, p. 119-142, segundo semestre de 2011.

ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.

_____. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998.

AYRES, Ana Beatriz et al. Análise dos resultados da implantação do Programa GESPÚBLICA na Fundação Oswaldo Cruz. XXXVIII ENANPAD. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1928.pdf> Acesso: 27 maio 2016.

BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008. Disponível em: <<http://faculty.london.edu/jbirkinshaw/assets/documents/5034421969.pdf>>. Acesso: 18 maio 2016.

BORGES, Mauro Ribeiro; GURNISKI, Rosane Maria Fonseca; HILGEMBERG, Emerson Martins. *Retenção de talentos no serviço público do Estado do Paraná: uma proposta de política pública*. 2008. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_II/capitulo_7_administracao_e_previdencia/7_2.pdf>. Acesso: 29 jul. 2016.

BORGES, M. R.; GUNISKI, R. M. F.; HILGEMBERG, E. M. Retenção de Talentos no Serviço Público do Estado do Paraná: uma proposta de política pública. In: PEIXE, Blênio et al. (Orgs). *Formulação e Gestão de Políticas Públicas no Paraná: reflexões, experiências e contribuições*. Paraná: Edunioeste, 2010, v. II, cap. 7, p. 765-785.

BRASIL. *Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005*. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa

Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm> Acesso: 18 maio 2016.

BRASIL. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização — GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública — PQGF*. Documento de referência: FÓRUM NACIONAL 2008/2009. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; MP; SEGES, 2009. Disponível em: <http://areapublica.confex.org.br/arvore_hiperbolica/gespublica/2009/02%20Documento_referencia2009_15abr.pdf> Acesso: 18 maio 2016.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34; Brasília: Enap, 1998a.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *RSP-Revista do Serviço Público*, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998b.

BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. *RSP- Revista do Serviço Público*, v. 63, n. 3, p. 265-284, jul./set. 2012.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Claudio. *Comunicação e inovação: correlações e dependências*. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 3., 2009, São Paulo. *Anais...* UFBA — Universidade Federal da Bahia e ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Organizacional, 2009. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf>. Acesso: 30 jul. 2016.

CORREA, S.M.B.B. *Probabilidade e estatística*. 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003. 116p.

COSTA, V. M. F. A dinâmica institucional da reforma do Estado: um balanço do período FHC. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita (Orgs.). *O Estado numa era de reformas: os anos FHC*. Brasília: Ministério do Planejamento/Pnud/OCDE, 2002.

COSTA, F. L. 200 anos de administração pública; 200 anos de reforma. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n. 42, 2008.

CENTRE FOR PUBLIC SECTOR INNOVATION (CPSI). *A pocket guide to innovation in the South African public sector, 2008*. Disponível em: <<http://www.cpsi.co.za/wp-content/uploads/2014/07/cpsipocketguide.pdf>>. Acesso: 26 maio 2016.

DOWNS, G. W.; MOHR, L. B. Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 700-714, 1976.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Ações premiadas no 19º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal — 2014*. Organizado por Flavio Schettini Pereira. Brasília: Enap, 2014.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. *O&S. Organizações & Sociedade*, v. 15, p. 107-126, 2008.

FARIA, Luciana Jacques. Nova administração pública: o processo de inovação na administração pública federal brasileira visto pela experiência do Concurso Inovação

na Gestão Pública Federal. XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. São Paulo/SP 19 a 23 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pfd>>. Acesso: 18 maio 2016.

FERREIRA, Victor Paulo Paradela. Administração Pública Gerencial. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius (Orgs.). *Administração pública contemporânea: política democracia de gestão*. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013. Disponível em: <http://editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_publica_contemporanea.pdf>. Acesso: 30 jul. 2016.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. *Revista de administração*, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; MOSCAROLA, Jean. Uso da internet no processo de pesquisa e análise de dados, 2004. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004_147_ANEP.pdf>. Acesso: 22 jul. 2016.

GALLOUJ, Faïz. *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. *Research Policy*, n. 26, p. 537-556, 1997.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.

GARLAND, R. The mid-point on a rating scale: is it desirable?. *Marketing Bulletin*, v. 2, n. 1, p. 66-70, 1991.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMEL, G. The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, v. 2, n. 84, p. 72-84, 2006. Disponível em: <[file:///D:/Downloads/hamel%20\(2006\).pd](file:///D:/Downloads/hamel%20(2006).pd)>. Acesso: 25 maio 2016.

HILL, Stephen. *Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação*. Brasília: Enap, 2006.

ILIEVA, J.; BARON, S.; HEALEY, N. M. Online surveys in marketing research: pros and cons. *International Journal of Marketing Research*, 2002. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/files/35/271271.pdf>>. Acesso: 23 jul. 2016.

JACQUES, J.; RYAN, E. J. Does management by objectives stifle organizational innovation in the public sector? *Administração Pública Canadense*, v. 21, p. 17-25, 1978.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. *Administration & Society*, p. 780-814, 2010.

KOCH, Per; HAUKNES, Johan. On innovation in the public sector. *Publin Report* n. D20. Oslo: NIFU STEP, 2005. Disponível em: <<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226573/d20-innovation.pdf?sequence=1>>. Acesso: 27 maio 2016.

LEUNG, Shing-On. A comparison of psychometric properties and normality in 4-, 5-, 6-, and 11-Point Likert Scales. *Journal of Social Service Research*, v. 37, - Issue 4, 2011.

LOURENÇO, Fernando Miguel Gomes. *Inovação de técnicas administrativas para o melhoramento de desempenho das atividades organizacionais*: um estudo feito nas Direções Provinciais do Setor Público no Cuanza Norte. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Assessoria de Administração Porto. Instituto Politécnico do Porto – Junho de 2015. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6353/1/DM_FernandoLouren%C3%A7o_2015.pdf> Acesso: 27 maio 2016.

MACHADO, Filipe Molinar; RUPPHENTAL, Janis Elisa. Desafios   inova o para o setor público brasileiro. II FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR. Santa Maria/RS – Setembro de 2013. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2013/arquivos/artigos/ECO067.pdf>>. Acesso: 19 abr. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa*: planejamento e execu o de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elabora o, análise e interpreta o de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, Nelson. *Políticas integradas de recursos humanos para o setor público*. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestão Pública. 2003. Disponível em: <http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf>. Acesso: 29 jul. 2016.

MATTAR, Fauze *et al.* *Pesquisa de marketing – metodologia, planejamento, execu o e análise*. 7. ed. Brasil: Elsevier, 2014.

MATTHEWS, Mark; LEWIS, Chris; COOK, Grahame. Public sector innovation: a review of the literature. *Australian National Audit Office*, Canberra, 2009.

MATTOSINHOS, Eduardo Nunes. O impacto das rela es interpessoais na qualidade do serviço público brasileiro: análise da estrutura informal entre os servidores. *Estaq o Científica*, Juiz de Fora, n. 12, jul./dez. 2014. Disponível em: http://portal.estacio.br/docs%5Crevista_estacao_cientifica/08.pdf. Acesso: 29 jul. 2016.

MERRITT, R. L. Innovation in the public sector: an introduction. In: MERRITT, Richard L.; MERRITT, Anna J. (Eds.). *Innovation in the public sector*. Beverley Hills: Sage Publications, 1985. p. 9-16.

MOREIRA, Samantha Thais Baião *et al.* Uma proposta de modelo analítico para a inova o na gestão pública. *Revista do Serviço Público*, v. 67, p. 59-84, 2016.

MULGAN, G.; ALBURY, D. *Innovation in the public sector*. London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003. Disponível em: <[file:///D:/Downloads/innovation-in-the-public-sector%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/innovation-in-the-public-sector%20(1).pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2016.

NADLER, Joel T.; WESTON, Rebecca; VOYLES, Elora C. Stuck in the middle: the use and interpretation of mid-points in items on questionnaires. *Journal The Journal of General Psychology*, v. 142, Issue 2, 2015.

ORGANIZA O DE COOPERA O E DESENVOLVIMENTO ECON MICO (OCDE). *Manual de Oslo*: diretrizes para a coleta e interpreta o de dados sobre inova o. 3. ed. Finep, 2005.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. Perfil, composi o e remunera o dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In:

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro (Orgs.). *Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas*. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Livro+caderno42.pdf/a0b6bca9-a63c-45b7-917c-ebe1c27c7b5a>>. Acesso em: 18 maio 2016.

ROGERS, E. M.; KIM, J. I. Diffusion of innovations in public organizations. In: MERRITT, Richard L.; MERRITT, Anna J. (Eds.). *Innovation in the public sector*. Beverley Hills: Sage Publications, 1985. p. 85-108.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, março/abril 2009.

SILVA NETO, J. M. et al. O que se discute sobre inovação no setor público brasileiro: análise do período entre 2000 (pós LRF) e 2014. *Revista de Estudos Sociais (UFMT)*, v. 17, n. 35, p. 217-237, 2015. ISSN: 1519504X Disponível em: <file:///D:/Downloads/Dialnet-OQueSeDiscuteSobreInovacaoNoSetorPublicoBrasileiro-5298074%20(1).pdf>. Acesso em: 26 maio 2016.

SPINK, P. K. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003. *Cad. EBAPE.BR*, v. 1, n. 2. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4866>>. Acesso: 25 maio 2016.

THOMPSON, Victor A. Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, p. 1-20, 1965.

TREVISAN, Maria Auxiliadora et al. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *Rev. Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 77-82, dezembro 1998. Disponível em: <file:///C:/Users/DS/Downloads/1339-2227-1-PB.pdf>. Acesso: 30 jul. 2016.

VAN DE VEN, Andrew H.; ANGLE, Harold L.; POOLE, Marshall S. An introduction to the Minnesota Innovation Research Program. In: VAN DE VEN, Andrew Harold; ANGLE, H. L.; POOLE, Marshall S. (Orgs.). *Research on the management of innovation*. The Minnesota studies. Nova York: Oxford University Press, 2000. Cap. 1, p. 9. Disponível em: <<https://books.google.com.br/s?id=OSnRCwAAQBAJ&pg=PR17&lpg=PR17&dq=Research+on+the+management+of+innovation.+The+Minnesota+studies&source>>. Acesso: 24 maio 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WORCESTER, R. M.; BURNS, T. R. A statistical examination of the relative precision of verbal scales. *Journal of Market Research Society*, v. 17, n. 3, p. 181-197, 1975.

ZIMMERMANN, R. A.; WIELEWICKI, P. F. Facilitadores e barreiras externas para o processo de inovação: revisão sistemática da literatura. *Vozes dos Vales*, v. 7, p. 1-26, 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1987146-Facilitadores-e-barreiras-externas-para-o-processo-de-inovacao-revisao-sistematica-da-literatura.html>>. Acesso: 23 maio 2016.

Adriana Sodré Dória

Atualmente é mestranda no programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. É assistente em administração do Instituto Federal de Sergipe (IFS).
Contato: adrisodredoria10@gmail.com

Hironobu Sano

Doutor em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas/SP (FGV/SP). É professor do Programa de Pós-Graduação em Política e Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
Contato: hiro.sano@gmail.com

Jéssyka Pereira de Lima

Atualmente é mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Pertence ao quadro de servidores técnico-administrativos em educação do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Contato: jessykalima.admuepb@hotmail.com

Antônio Fabrício Soares Bispo Santos Silva

Atualmente é mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Atua como técnico em contabilidade no Instituto Federal de Sergipe (IFS).
Contato: fabricio.silva@ifs.edu.br

RSP