



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Fatores facilitadores e inibidores à inovação na UFPE: uma análise a partir da visão dos servidores técnico-administrativos da UFPE

Héllen Bezerra Alves Barbosa, Ademir Macedo Nascimento

[ARTIGO] GT 7 Inovação e Empreendedorismo na Gestão Pública

Fatores facilitadores e inibidores à inovação na UFPE: uma análise a partir da visão dos servidores técnico-administrativos da UFPE.

Resumo

No estudo da inovação no setor público, uma temática que deve ser investigada mais profundamente é a dos seus fatores determinantes, principalmente devido à escassez de literatura no contexto das instituições públicas de ensino superior. Este artigo teve como objetivo identificar os fatores facilitadores e inibidores à inovação a partir da visão dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Para tanto, fez uso de uma metodologia exploratória-descritiva de abordagem qualitativa, utilizando o método *survey*, por meio da aplicação de questionários enviados por e-mail a 2.556 servidores da UFPE, dos quais, 259 responderam. A análise dos dados utilizou a técnica de análise descritiva. Principais resultados: os servidores apontaram perceber os fatores facilitadores: apoio da liderança, entendimento do valor e necessidade da inovação, capacidade de inovar; e as barreiras: restrições legais, recursos limitados, lacuna na difusão de práticas inovadoras, falta de integração entre os setores, falta de reconhecimento/incentivo aos servidores.

Palavras-chave: Facilitadores. Inibidores. Inovação. UFPE. Servidores Técnico-Administrativos.

Introdução

A inovação no setor público (ISP) pode ser conceituada de várias formas. Dentre as diversas definições, ela pode ser conceituada como o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à administração pública (COMISSÃO EUROPEIA, 2013), sendo esse processo inovativo influenciado por diversos fatores.

Considerando que para realizar a análise desses fatores que influenciam a inovação é necessário considerar o ambiente e os indivíduos (CAVALCANTE, 2019), então a análise da perspectiva dos servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior se mostra adequada para fornecer informações sobre o ambiente organizacional. Dessa maneira, este estudo buscou investigar os fatores favoráveis e inibidores à inovação, na visão dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Esta análise, embora faça uma delimitação no âmbito institucional da UFPE, engloba temas que podem ser adaptados e explorados de forma mais ampla em outras universidades públicas.

Isto porque, para Janissek *et al.* (2017), o cenário das universidades públicas não é diferente das demais organizações públicas, visto que quando se trata de seus processos de gestão, elas ainda se encontram muito arraigadas em processos de gestão considerados tradicionais e burocráticos.

Embora muitas iniciativas tenham sido implementadas no sentido de estimular as organizações públicas para que se tornem mais eficazes e efetivas, como premiações para identificar e recompensar as atitudes consideradas inovadoras, as investigações acerca do quanto as universidades estão sendo inovadoras em suas práticas de gestão ainda são escassas (JANISSEK *et al.*, 2017).

Além disso, segundo Cavalcante e Camões (2017), uma importante dimensão da inovação que deve ser investigada mais profundamente é a dos determinantes. Ou seja, que fatores influenciam as práticas de inovação do setor público? Ademais, devido à escassez de literatura no contexto das instituições públicas de ensino superior, é de suma importância que sejam estudados esses indutores e de que forma afetam o processo de inovação na universidade. Para Da Silva e Segatto (2017, p. 4): “[...] por lógica se entende que para produzir inovação, a universidade deve ser inovadora. Então, há que se refletir sobre a capacidade das universidades inovarem internamente, enquanto organizações”.

Nesta perspectiva, surge a seguinte questão de pesquisa: “Quais os fatores facilitadores e quais os fatores inibidores à inovação na visão dos servidores técnico-administrativos da UFPE? O estudo objetivou analisar esses fatores a partir da percepção dos servidores.

A escolha por estudar os determinantes das inovações sob a ótica dos servidores técnico-administrativos justifica-se por estes estarem interessados em explorar questões relativas à universidade no intuito de construir conhecimento e solucionar problemas a respeito de seus setores de atuação e na perspectiva de que o conhecimento produzido seja aproveitado em prol da instituição (VIANA, 2018).

Já o foco na UFPE se deve ao fato de ser referência em pesquisa e inovação, colaborar para a consolidação de outras Instituições de Ensino e Pesquisa, além de promover o desenvolvimento e transformação da sociedade e também pela facilidade de acesso a dados, organizações e dirigentes por parte de um dos autores deste estudo, que é servidora técnica-administrativa da UFPE.

1. Fundamentação Teórica

1.1 Inovação no setor público (ISP)

Ao observar a literatura sobre a temática da ISP, nota-se um interesse cada vez maior dos acadêmicos pela temática (OSBORNE; BROWN, 2011; WALKER, 2014). Segundo Damanpour e Schneider (2009), muitos pesquisadores apoiam a ideia de que a inovação pode contribuir para melhorar a qualidade dos serviços públicos, como também para aumentar a capacidade de resolução de problemas das organizações governamentais para lidar com os desafios sociais.

Contudo, apesar do crescente interesse pelo tema, de acordo com De Vries, Bekkers e Tummers (2016), que realizaram uma ampla revisão sistemática de literatura sobre o tema, entre 1990 e 2014, a maioria dos artigos não fornece uma definição de inovação no setor público

(137; 76%) e os demais apresentaram uma conceituação vaga e imprecisa. Observou-se que a maioria das definições foi baseada em Rogers (2003, p. 12), que define a inovação como: “[...] uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”. Uma conceituação importante na literatura é abordada por Mulgan (2003, p. 6):

A definição mais simples é que a inovação do setor público é sobre novas ideias que trabalham na criação de valor público. As ideias têm que ser, pelo menos em parte, novas (em vez de melhorias); elas têm que ser iniciadas (em vez de apenas ser boas ideias); e elas têm que ser úteis. Por essa definição, a inovação se sobrepõe, mas é diferente de criatividade e empreendedorismo (MULGAN, 2003, p. 6)

Isidro (2018, p. 32) converge com o pensamento de Mulgan e afirma que: “[...] a inovação é um processo dinâmico que entrega valor para a sociedade e é constituído de fatores que condicionam sua ocorrência nas organizações e no setor público”. Estes condicionantes dizem respeito aos indutores, determinantes e barreiras da inovação.

Por fim, a ISP também pode ser vista como: “[...] uma solução criativa de problemas com espaço para improvisação, experimentação, tentativa-erro e assunção de riscos dentro das organizações públicas” (CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 26).

1.1.1 Fatores que colaboram e os que inibem a inovação no setor público

1.1.1.1 Fatores facilitadores

Mulgan (2007) identifica seis elementos capazes de promover a ISP: capacidade das lideranças em estabelecer uma cultura de inovação; gatilhos políticos, orçamentários e tecnológicos e necessidades dos cidadãos; criatividade e capacidade de recombinação; estímulo a protótipos e pilotos; capacidade para mobilizar implementação em larga escala e disseminação da inovação; e existência de um sistema sofisticado de gestão de riscos.

Com relação aos fatores facilitadores relacionados ao ambiente interno da organização, Hadjmanolis (2003) aponta: motivação; tolerância ao risco; planejamento e coordenação das atividades; abordagem sistêmica da inovação; dedicação excepcional em prol da inovação; utilização de *benchmarking* para identificação de melhores práticas; presença de indivíduos que atuam como fomentadores da inovação, ao promover aceitação de novas ideias e impulsionando sua implementação.

Neste sentido, o estudo de Cavalcante e Camões (2017) analisou as iniciativas finalistas do Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que tem como objetivo promover e disseminar práticas inovadoras na gestão pública brasileira. O trabalho buscou analisar os determinantes à inovação e concluiu que a inovação é consequência de uma combinação de fatores e não uma construção isolada. Esses indutores da

inovação têm diferentes níveis de impacto, dependendo do tipo de inovação. Em suma, os mais recorrentes são: vantagem relativa; custo benefício; folga organizacional; rede/cooperação; e liderança (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Para Kruyen e Van Genugten (2017), que estudaram o tema da criatividade relacionada ao trabalho e seus determinantes nas organizações governamentais, os fatores no nível individual mais importantes que colaboram na geração de novas ideias pelos servidores públicos são as habilidades de pensamento divergente, a capacidade de se comunicar e persuadir e estar aberto aos *insights* dos outros. Já no nível do contexto, os fatores mais mencionados são: o nível de autonomia do trabalho, um líder que dá liberdade aos funcionários e um *layout* físico facilitador e inspirador do espaço de trabalho.

1.1.1.2 Fatores inibidores

Com relação às barreiras à inovação, VanGundy (2007) classificou-as em cinco grandes grupos: estruturais; sociais e políticas; processuais; de recursos; e individuais. As barreiras estruturais são aquelas nas quais prevalece a formalização, isto é, o grau em que a organização ressalta o seguimento de regras e procedimentos no desempenho do papel de seus membros. Esta formalização, de certa forma, desfavorece a geração de novas ideias, visto que reforça o comportamento padronizado, previsto na lei. O autor também menciona a centralização, ou seja, a concentração de poder e autoridade, que se for exagerada pode limitar os canais de comunicação e desestimular a contribuição de novas ideias pelos funcionários (VANGUNDY, 2007).

As barreiras sociais e políticas estão relacionadas às normas e influências de poder dentro das organizações, as quais reforçam o conformismo, a resistência em comunicar ideias, a hostilidade para pessoas com opiniões divergentes e o medo da crítica. Com relação às barreiras processuais, estão o realce na manutenção do *status quo* e o desestímulo à realização das tarefas de maneira diferente das usuais (VANGUNDY, 2007).

As barreiras de recursos englobam a carência de profissionais, tempo disponível, recursos financeiros e informações. Por último, as barreiras individuais, atitudinais, situam-se nos membros individuais ou clima organizacional. O medo de correr riscos, a intolerância à ambiguidade, o dogmatismo e a inflexibilidade são exemplos deste tipo de barreira (VANGUNDY, 2007).

Adicionalmente, Brandão e Bruno-Faria (2017) consideram nove categorias relacionadas às barreiras: dificuldade de articulação intersetorial, restrições legais, estrutura organizacional verticalizada, resistência à inovação e aversão ao risco, baixa capacidade técnica

dos estados e municípios, rotatividade de dirigentes, diversidade social, cultural e econômica do país, recursos orçamentários e financeiros limitados e falta de incentivos à inovação.

Mulgan (2007), por sua vez, compartilha a visão da aversão ao risco como uma barreira e identifica outras: 1. Excesso de regras, as quais visam tornar as ações previsíveis, contribui para baixos níveis de criatividade e para a aversão ao risco; 2. Incerteza quanto aos resultados, já que, com a dificuldade de prever os resultados positivos das inovações, há insegurança sobre a alocação de recursos em inovação; 3. Baixa integração entre os departamentos das organizações públicas, que dificulta a propagação de conhecimentos; 4. Estruturas inadequadas, as quais não possuem recursos suficientes nem capacidade de financiamento de inovações. De acordo com o autor, o ambiente em que o governo está inserido mais desencoraja o risco do que o premia.

Segundo Hadjimanolis (2003), as barreiras à inovação podem ser classificadas de diferentes maneiras e existem diversas tipologias. O autor afirma que uma classificação útil é a que distingue entre barreiras internas e externas à organização. As barreiras externas estão relacionadas ao mercado, ao governo ou a outros fatores, como tecnologia, relações societárias, redes interorganizacionais, entre outros. Já as barreiras internas podem ser relacionadas às pessoas, à estrutura ou à estratégia. Nesta perspectiva, Cinar, Trott e Simms (2019), indicaram que o tipo mais comum de barreira organizacional diz respeito à administração ineficaz das atividades do processo de inovação. Outras barreiras organizacionais foram: resistência ou falta de suporte de atores específicos, falta de recursos disponíveis; estrutura/cultura organizacional rígida e falta de habilidades/conhecimento/experiência (CINAR; TROTT; SIMMS, 2019).

Bugge, Mortensen e Bloch (2011) também mapearam os fatores que atuam como barreiras às atividades de inovação e identificaram: fatores políticos (falta de flexibilidade nas leis e regulamentos; falta de incentivos para que a organização como um todo seja inovadora; falta de financiamento orçamentário); organização e cultura (risco de falhar, falta de cooperação dentro da organização); outras condições internas (tempo inadequado atribuído à inovação, falta de incentivos para os funcionários inovarem); condições externas (regras contratuais dificultam colaboração com fornecedores, falta de capacidade dos principais fornecedores para fornecer soluções inovadoras, resistência dos usuários à mudança).

No contexto brasileiro, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu um modelo para entender o que afeta o desempenho de um sistema de ISP no nível sistêmico e identificou uma série de determinantes da atividade de inovação para o nível de sistema: clareza, paridade, adequação e normalidade (OCDE, 2018).

A Clareza diz respeito ao sinal explícito do valor e da necessidade de mudança. Exemplos: falta de entendimento do que é a inovação, falta de patrocínio contínuo/descontinuidade de gestão, falta de segurança jurídica sobre a inovação, dificuldade de obter apoio da liderança, colaboração entre órgãos e entidades. Já a Paridade refere-se ao nível em que a inovação está em relação às atividades tradicionais, de tal forma que a inovação seja considerada na mesma medida que outras estratégias ou respostas. Exemplos: aversão ao risco, restrições legais, corrupção/preocupação com a corrupção, falta de uma cultura de avaliação, recursos limitados (OCDE, 2018).

A Adequação diz respeito à existência ou não de adequação necessária para se envolver com novas formas de trabalho, para que novas oportunidades possam ser realizadas de forma viável. Exemplos: os servidores públicos estão em uma ‘bolha’ alheios aos problemas e possíveis soluções, baixa capacidade de inovar/falta de capacitação, falta de autonomia para realizar testes e experiências, gestão de legado, recursos limitados, hierarquias rígidas, dificuldades nas aquisições públicas de produtos e serviços inovadores (OCDE, 2018).

Com relação à Normalidade, é preciso que a inovação seja vista como algo que faz parte do cotidiano, de tal forma que ela não pareça incomum, diferente ou inesperada, ao invés de algo com o qual todos deveriam agir de forma alinhada para obter melhores resultados. Exemplos: falta de reconhecimento e valorização de servidores públicos inovadores/estruturas de incentivo, lacunas na difusão de experiências e práticas inovadoras entre os órgãos, cultura de evitar erros e falhas, complacência do servidor público/ “sempre foi assim”, resistência à inovação, escrutínio potencial significativo quanto a ‘falhas’ (OCDE, 2018).

2. Procedimentos Metodológicos

Este artigo é classificado quanto à natureza como aplicado, pelo seu caráter prático. Já quanto ao objetivo, a pesquisa é do tipo exploratória, pois pretende oferecer maior familiaridade com o problema proposto (GIL, 2017). Além disso, pode ser classificada como descritiva, uma vez que terá por objetivo identificar e descrever características específicas de um fenômeno (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Quanto à abordagem, se classifica como qualitativa, a qual, de acordo com Gaskell (2002, p. 73-74): “[...] é uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas”, com a finalidade de investigar o espectro de opiniões e diferentes representações sobre o assunto em questão.

Neste contexto, o método utilizado foi o levantamento (*survey*), o qual, segundo Gil (2017), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja

conhecer. É realizada a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Como instrumento de coleta de dados foi realizada a aplicação de questionários *online*, através da plataforma Google Formulários, no período entre 11 de outubro de 2022 a 13 de fevereiro de 2023, enviados por e-mail aos 2.556 servidores técnico-administrativos da UFPE, dos quais, 259 responderam, o que corresponde a 10,13% do universo total. A escolha do público da pesquisa ocorreu por conveniência, devido o acesso aos contatos. Ressalta-se que o nível de intensidade dos fatores facilitadores e barreiras mensurados nesta pesquisa fundamenta-se na percepção dos técnicos administrativos. Sendo assim, compreende-se que esta constatação é formada a partir das concepções individuais dos servidores.

O questionário contou com prévio consentimento do respondente e composto por duas partes. A primeira parte levou em consideração os fatores favoráveis e barreiras à ISP e foi composta por 27 afirmativas, categorizadas em 9 fatores organizados em uma escala do tipo Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente, 2= Discordo Parcialmente, 3= Não Concordo Nem Discordo, 4= Concordo Parcialmente e 5= Concordo Totalmente). A segunda parte teve por objetivo levantar aspectos demográficos como sexo, faixa etária, *campus* e local de lotação, tempo de serviço na UFPE e grau de escolaridade.

O questionário, segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 218-219): “[...] é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”, e teve como objetivo avaliar o que os servidores técnico-administrativos consideram perceber a respeito dos elementos que promovem ou dificultam a sugestão e implementação de ideias inovadoras, bem como o grau com que são estimuladas e utilizadas pela gestão da universidade. Neste contexto, o Quadro 1 mostra os fatores facilitadores e os fatores dificultadores mais verificados na literatura, que basearam a elaboração das afirmativas do questionário. Para o processamento e análise dos dados, foi realizada uma análise qualitativa e descritiva para identificar os fatores mais mencionados pelos servidores técnico-administrativos que participaram da pesquisa a partir dos gráficos gerados pelas respostas dadas ao questionário.

Quadro 1: Fatores do questionário com base na literatura

Fatores	Autores
Liderança (exemplo: apoio da liderança, liderança empoderadora/transformacional, o nível de autonomia do trabalho, grau de liberdade que o líder dá aos funcionários).	Mulgan (2007), Jagannath (2017), Cavalcante e Camões (2017), Kruyen e Van Genugten (2017), OCDE (2018).

Restrições legais (exemplo: excesso de regras, falta de flexibilidade de leis e regulamentos, falta de segurança jurídica sobre a inovação)	Van Gundy (2007), Bugge, Mortensen e Bloch (2011), Brandão e Bruno-Faria (2017), OCDE (2018)
Falta de entendimento do valor e da necessidade da inovação (exemplo: falta de entendimento do que é a inovação e o que ela envolve, não reconhecimento da necessidade de que novas ideias sejam implementadas)	OCDE (2018)
Baixa capacidade de inovar/Falta de capacitação (exemplo: Falta de habilidades, conhecimentos, experiências, déficit de cursos de capacitação relacionados à inovação)	VanGundy (2007), OCDE (2018), Cinar, Trott e Simms (2019)
Resistência à inovação e aversão ao risco (exemplo: intolerância à ambiguidade, estrutura/cultura organizacional rígida, de evitar erros e falhas, manutenção do <i>status quo</i> , complacência do servidor público “sempre foi assim”).	Hadjmanolis (2003), Van Gundy (2007), Mulgan (2007), Bugge, Mortensen e Bloch (2011), Brandão e Bruno-Faria (2017), OCDE (2018)
Recursos limitados (exemplo: carência de profissionais, tempo disponível, recursos financeiros, informações).	Hadjmanolis (2003), Van Gundy (2007), Bugge, Mortensen e Bloch (2011), Brandão e Bruno-Faria (2017), OCDE (2018), Cinar, Trott e Simms (2019)
Falta de reconhecimento/incentivo aos servidores públicos (exemplo: ligações reforçadas entre inovação e atividades regulares, esforços para a socialização da inovação, pessoas dispostas a defender a inovação).	Bugge, Mortensen e Bloch (2011), OCDE (2018).
Lacuna na difusão de experiências e práticas inovadoras (exemplo: utilização de <i>benchmarking</i> de melhores práticas, comunicação de iniciativas inovadoras bem sucedidas do meio interno ou externo).	OCDE (2018)
Falta de integração entre os setores organizacionais (exemplo: obstáculos para a atuação conjunta de diversos departamentos, competição, dificuldades de ajustar processos internos).	Hadjmanolis (2003), Mulgan (2007), Brandão e Bruno-Faria (2017), OCDE (2018).

Fonte: elaborado pela autora (2023).

3. Apresentação e Análise dos Resultados

Apresenta-se a seguir os principais resultados da análise da percepção dos servidores acerca de como a inovação se apresenta na UFPE, bem como seus fatores facilitadores e dificultadores. O processo de consulta aos servidores técnico-administrativos da UFPE, de um total de 2.556 servidores, contou com a participação de 259 servidores (10,13%).

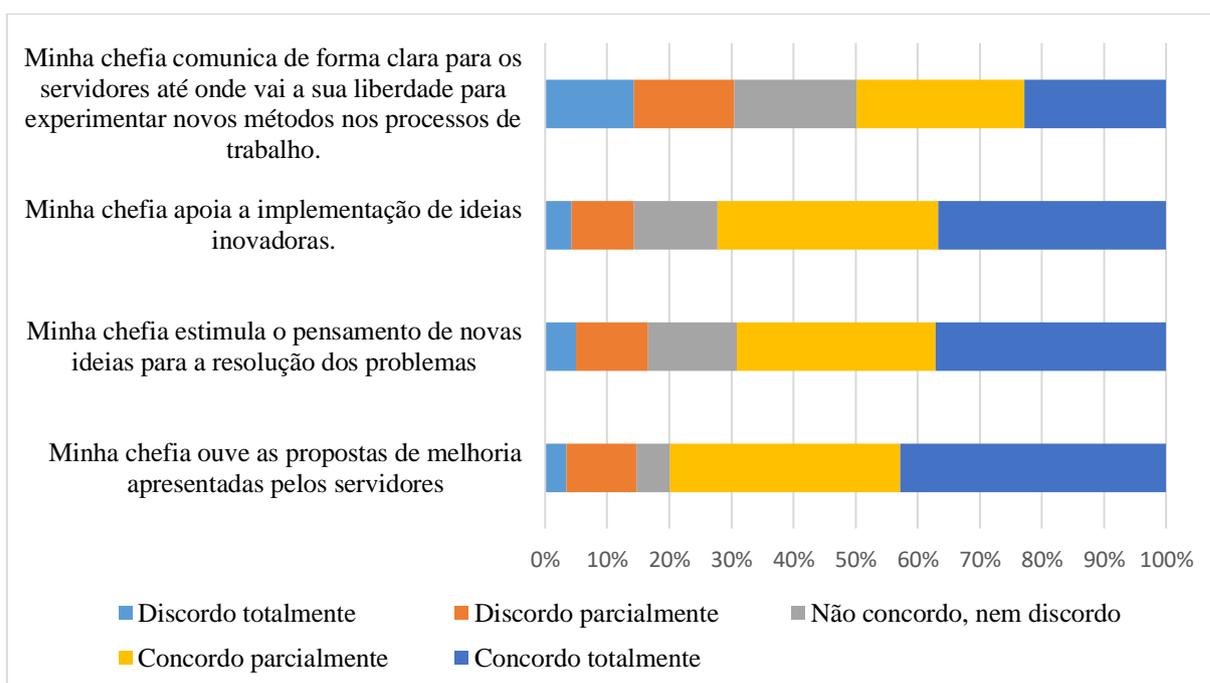
Com relação ao perfil do respondente, identificou-se que 40,9% dos respondentes foram do sexo masculino e 59,1% foram do sexo feminino. Com relação à faixa etária, 10% estão na faixa dos 18 a 30 anos, 49% entre 31 e 40 anos, 20,5% entre 41 e 50 anos, 20,5% tem 51 anos ou mais. No que diz respeito ao campus de lotação do servidor, 84,6% afirmaram que são do Campus Recife, 10,8% pertencem ao Centro Acadêmico do Agreste (CAA) e 4,6% do Campus Acadêmico de Vitória (CAV).

Já sobre o tempo de serviço do servidor na UFPE, 15,8% afirmaram que estão até 3 anos na Universidade; 39,8% estão de 3 a 10 anos; 25,5% estão de 11 a 15 anos; 5% estão de 16 a 20 anos; 0,8% estão de 21 a 25 anos; 6,6% estão de 26 a 30 anos e 6,6% estão mais de 30 anos

na UFPE. No que se refere ao grau de escolaridade, nenhum servidor afirmou possuir somente o ensino fundamental completo; 2,3% possuem ensino médio completo; 13,9% possuem o superior completo; 42,1% possuem especialização (Pós-graduação ou MBA); 33,6% possuem mestrado e 8,1% possuem doutorado.

No que diz respeito às afirmativas do questionário acerca dos fatores facilitadores e inibidores à inovação vivenciados pelos servidores técnico-administrativos da UFPE, quando perguntados sobre questões relativas ao fator “Liderança”, verificadas no Gráfico 1, percebe-se que os servidores afirmam perceber um certo apoio das chefias na implementação de ideias inovadoras, visto que 72,2% responderam “concordo totalmente” ou “concordo parcialmente”. No que diz respeito à escuta pela liderança das sugestões de melhoria propostas pelos servidores, 79,92% disseram que “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente” que percebem que as chefias atentam-se para as ideias inovadoras dos servidores.

Gráfico 1: Afirmativas do fator Liderança



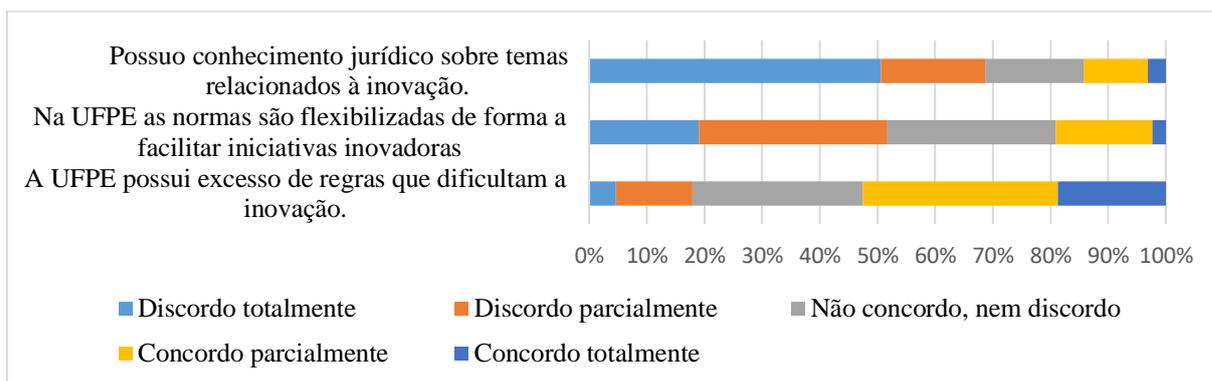
Fonte: dados da pesquisa (2023)

Com relação ao estímulo ao pensamento inovador, 69,1% responderam “concordo totalmente” ou “concordo parcialmente”, e afirmam perceber que a chefia estimula que os servidores pensem em novas maneiras de resolver os problemas, o que é de suma importância, visto que como afirmam Cavalcante e Camões (2017) e Mulgan (2007), a capacidade das lideranças em estabelecer uma cultura de inovação é um dos elementos capazes de promover a ISP.

Contudo, verifica-se que embora se perceba haver um incentivo ao comportamento voltado à inovação por parte das lideranças, não observa-se um consenso sobre a existência de uma comunicação clara acerca do limite ao qual os servidores estão submetidos para poder testar novos métodos de trabalho, visto que 49,8% “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente”.

No que diz respeito ao fator “Restrições legais”, o Gráfico 2 mostra que 68,72% alegaram “discordar totalmente” e “discordar parcialmente” na afirmativa “Possuo conhecimento jurídico sobre temas relacionados à inovação”; 51,35% alegaram “discordar totalmente” e “discordar parcialmente” na afirmativa “Na UFPE as normas são flexibilizadas de forma a facilitar iniciativas inovadoras” e 52,12% alegaram “concordar totalmente” e “concordar parcialmente” na afirmativa “A UFPE possui excesso de regras que dificultam a inovação”.

Gráfico 2: Afirmativas do fator Restrições legais

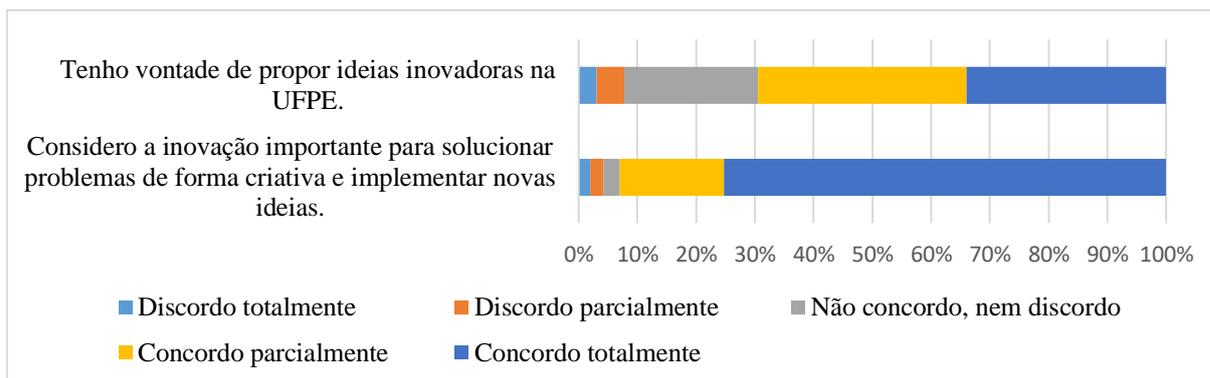


Fonte: dados da pesquisa (2023)

Esses resultados mostram os servidores afirmam perceber que há uma série de restrições legais que limitam a inovação na universidade, tais como: falta de conhecimento jurídico, rigidez das normas e excesso de regras, como ratifica Bugge, Mortensen e Bloch (2011) e OCDE (2018).

Sobre o fator “Falta de entendimento do valor e da necessidade da inovação”, o Gráfico 3 mostra os resultados de que 69,5% “concordam totalmente” e “concordam parcialmente” com a afirmativa “Tenho vontade de propor ideias inovadoras na UFPE”. Na afirmativa “Considero a inovação importante para solucionar problemas de forma criativa e implementar novas ideias”, 93% “concordam totalmente” e “concordam parcialmente”, o que mostra que os servidores percebem a importância da inovação e entendem o seu conceito e sua necessidade, não sendo portanto, um fator dificultador percebido pelos servidores, como aponta a OCDE (2018).

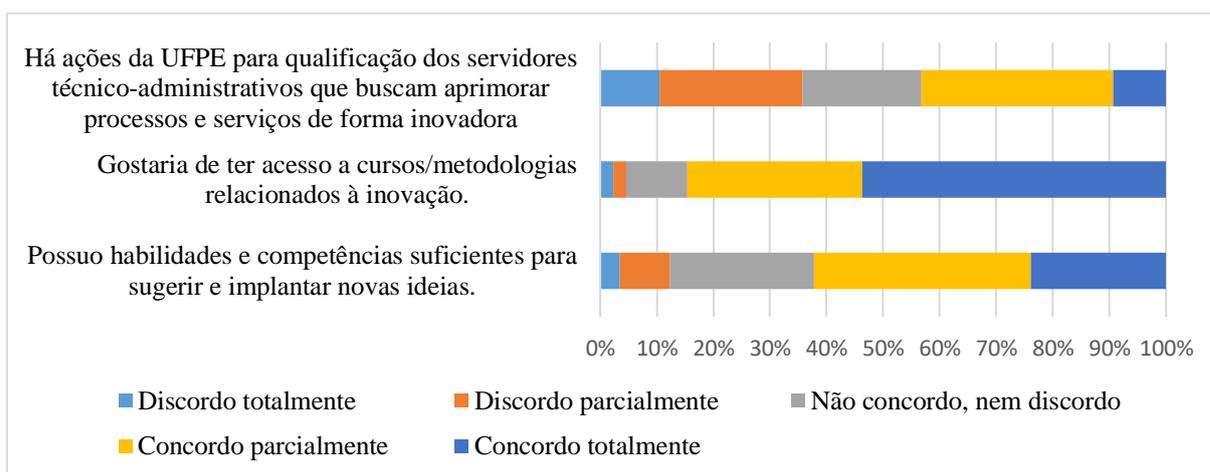
Gráfico 3: Afirmativas do fator Falta do entendimento do valor e da necessidade da inovação



Fonte: dados da pesquisa (2023)

No que tange ao fator “Baixa capacidade de inovar/Falta de capacitação”, o Gráfico 4 apresenta que 42,85% “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente” e 35,52% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente” com a afirmativa “Há ações da UFPE para qualificação dos servidores técnico-administrativos que buscam aprimorar processos e serviços de forma inovadora”. Já uma significativa parcela dos servidores (84,55%) “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente” com a afirmativa “Gostaria de ter acesso a cursos/metodologias relacionados à inovação”, o que mostra um grande interesse na capacitação voltada à inovação.

Gráfico 4: Afirmativas do fator Baixa capacidade de inovar/Falta de capacitação



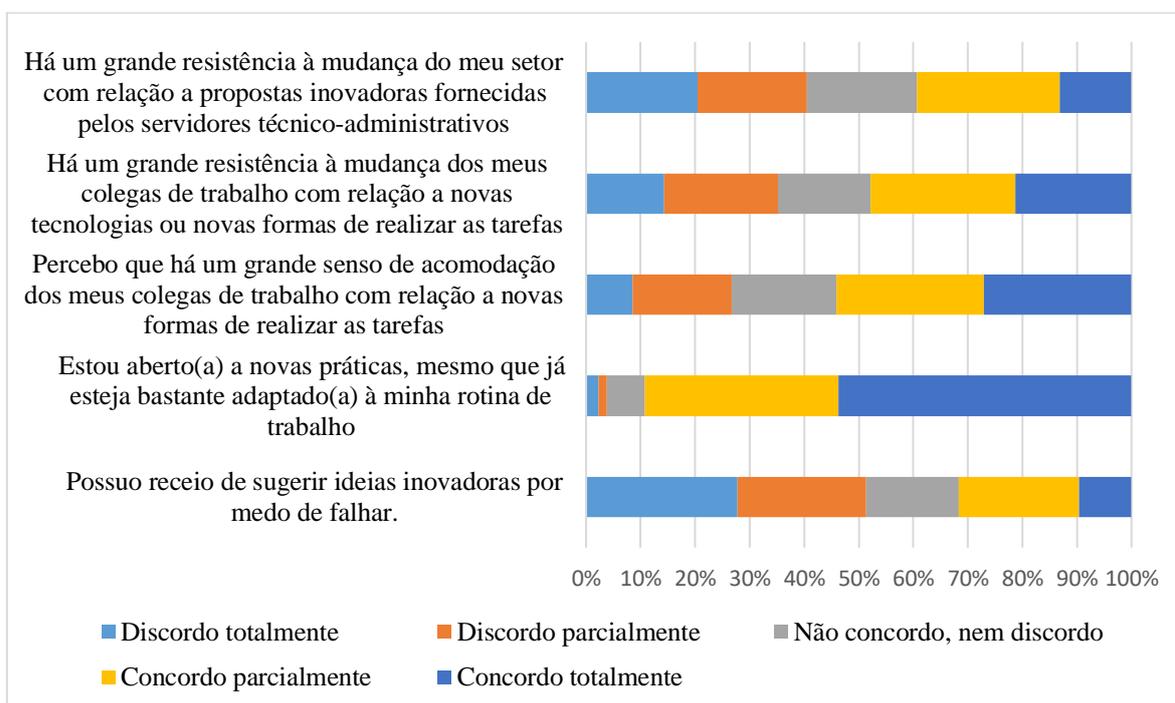
Fonte: dados da pesquisa (2023)

Na afirmativa “Possuo habilidades e competências suficientes para sugerir e implantar novas ideias”, 62,16% “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente”, o que parece evidenciar que os servidores afirmam considerar que possuem competências para desenvolver

ideias inovadoras e ainda assim gostariam de obter ainda mais qualificação, o que nesse caso não é um fator inibidor como apontado por Cinar, Trott e Simms (2019).

No Gráfico 5, sobre o fator “Resistência à inovação e aversão ao risco”, identificou-se que na afirmativa “Há um grande resistência à mudança do meu setor com relação a propostas inovadoras fornecidas pelos servidores técnico-administrativos”, 40,55% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente” e 39,38% “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente”.

Gráfico 5: Afirmativas do fator Resistência à inovação e aversão ao risco



Fonte: dados da pesquisa (2023)

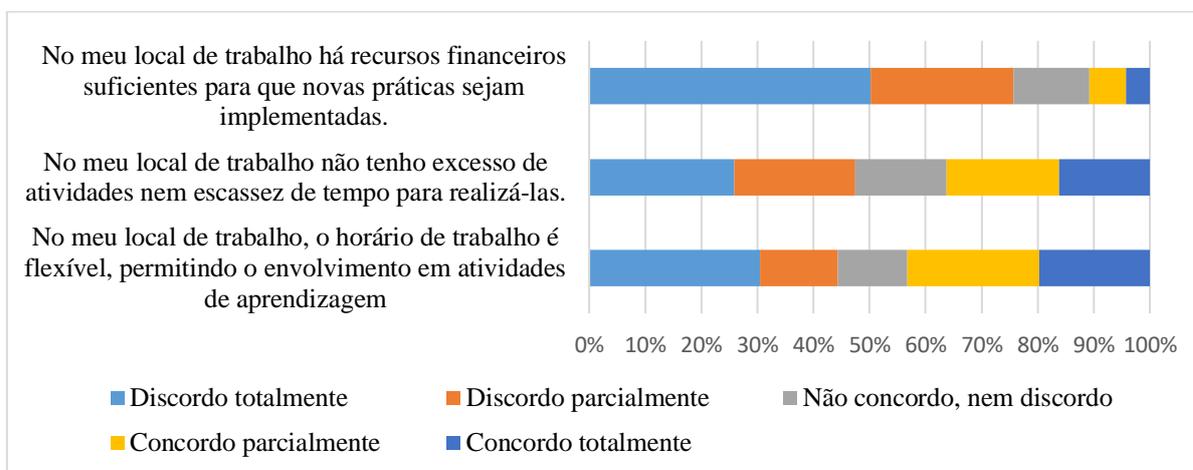
Na afirmativa “Há um grande resistência à mudança dos meus colegas de trabalho com relação a novas tecnologias ou novas formas de realizar as tarefas”, 47,88% “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente”. Na afirmativa “Percebo que há um grande senso de acomodação dos meus colegas de trabalho com relação a novas formas de realizar as tarefas”, 54,05% “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente”. Na afirmativa “Estou aberto(a) a novas práticas, mesmo que já esteja bastante adaptado(a) à minha rotina de trabalho”, 89,19% “concordam totalmente” ou “concordam parcialmente”. E na afirmativa “Possuo receio de sugerir ideias inovadoras por medo de falhar”, 51,35% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente”.

Observa-se, portanto, que na concepção dos servidores, não há um consenso sobre a resistência à inovação, tanto por parte do setor onde trabalha quanto por parte dos colegas de

trabalho. Porém, percebe-se um senso de acomodação por parte dos colegas de trabalho. Com relação à abertura do servidor à inovação, uma parcela expressiva afirma estar disposto a testar novas práticas. Contudo, ainda há a presença de medo de falhas, uma barreira apontada por Brandão e Bruno-Faria (2017).

Em relação ao fator “Recursos limitados”, o Gráfico 6 mostra que 75,67% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente” com a afirmativa “No meu local de trabalho há recursos financeiros suficientes para que novas práticas sejam implementadas”.

Gráfico 6: Afirmativas do fator Recursos limitados



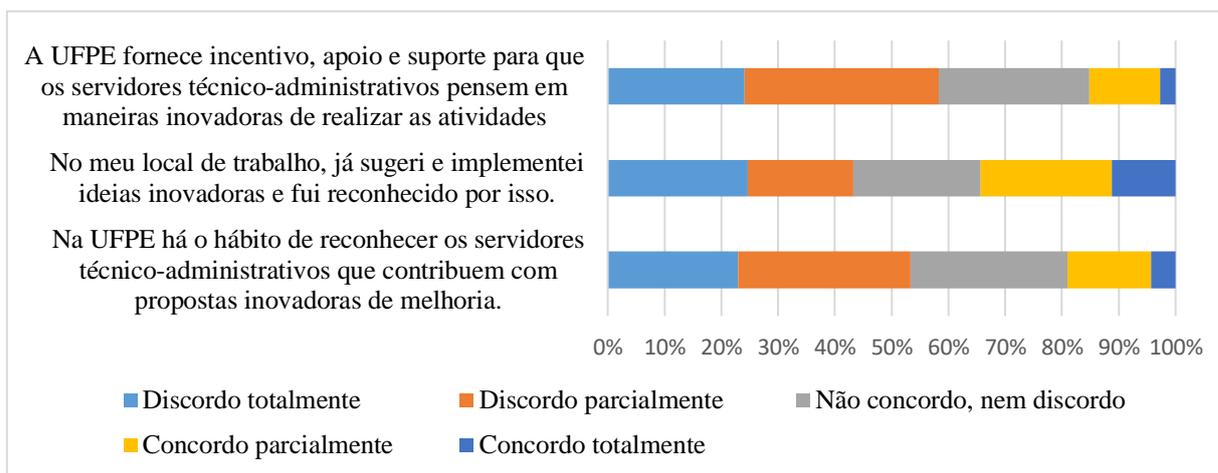
Fonte: dados da pesquisa (2023)

Na afirmativa “No meu local de trabalho não tenho excesso de atividades nem escassez de tempo para realiza-las”, 47,49% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente”. Na afirmativa “No meu local de trabalho, o horário de trabalho é flexível, permitindo o envolvimento em atividades de aprendizagem”, 44,4% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente”. Com esses resultados nota-se que os servidores percebem haver déficit de recursos financeiros, de tempo disponível e de flexibilidade de horário para permitir o envolvimento com a inovação, tornando-se um fator dificultador, como apontado por autores como Van Gundy (2007) e Cinar, Trott e Simms (2019).

O Gráfico 7 a seguir mostra os resultados referentes ao fator “Falta de reconhecimento/incentivo aos servidores públicos”. Na afirmativa “A UFPE fornece incentivo, apoio e suporte para que os servidores técnico-administrativos pensem em maneiras inovadoras de realizar as atividades”, 57,91% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente”. Com relação à afirmativa “No meu local de trabalho, já sugeri e implementei ideias inovadoras e fui reconhecido por isso”, 43,24% afirmam “discordar totalmente” ou “discordar parcialmente”.

Na afirmativa “Na UFPE há o hábito de reconhecer os servidores técnico-administrativos que contribuem com propostas inovadoras de melhoria”, 52,89% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente”. Observa-se, portanto, que na visão dos servidores, há na universidade, conforme afirmam Bugge, Mortensen e Bloch (2011), a falta de incentivos para os funcionários inovarem, uma barreira à inovação.

Gráfico 7: Afirmativas do fator Falta de reconhecimento/incentivo aos servidores públicos



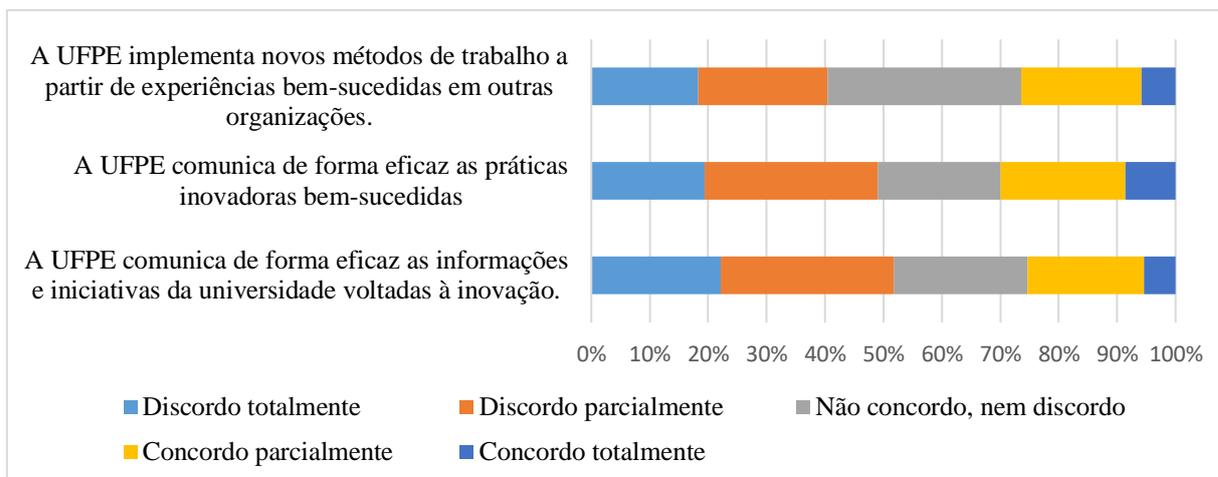
Fonte: dados da pesquisa (2023)

Acerca do fator “Lacuna na difusão de experiências e práticas inovadoras”, como mostra o Gráfico 8, notou-se que a afirmativa “A UFPE implementa novos métodos de trabalho a partir de experiências bem-sucedidas em outras organizações” obteve 40,15% de respostas “discordo totalmente” ou “discordo parcialmente”.

A afirmativa “A UFPE comunica de forma eficaz as práticas inovadoras bem-sucedidas” obteve 48,64% de respostas “discordo totalmente” ou “discordo parcialmente”. Já na afirmativa “A UFPE comunica de forma eficaz as informações a iniciativas da universidade voltadas à inovação”, 51,35% “discordam totalmente” ou “discordam parcialmente”.

Ou seja, percebe-se que na UFPE, segundo a visão dos servidores, não há uma cultura disseminação de práticas inovadoras provenientes do ambiente interno nem do ambiente externo, tornando-se um fator inibidor à inovação, como afirma a OCDE (2018), que ressalta que a inovação deve ser vista como algo que faz parte do cotidiano, de tal forma que ela não pareça incomum, diferente ou inesperada, ao invés de algo com o qual todos deveriam agir de forma alinhada para obter melhores resultados.

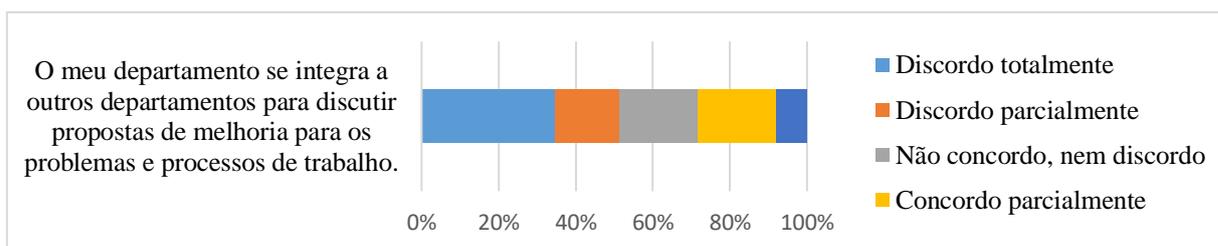
Gráfico 8: Afirmativas do fator Lacuna na difusão de experiências e práticas inovadoras



Fonte: dados da pesquisa (2023)

O Gráfico 9 mostrou que, no que se refere ao fator “Falta de integração entre os setores organizacionais”, a afirmativa “O meu departamento se integra a outros departamentos para discutir propostas de melhoria para os problemas e processos de trabalho” obteve 51,35% de respostas “discordo totalmente” ou “discordo parcialmente”, o que revela que há uma lacuna na cooperação entre os setores da UFPE para compartilhamento de ideias inovadoras. Isto apresenta-se como um fator inibidor à inovação, corroborando com Brandão e Bruno-Faria (2017), que apontam a dificuldade de articulação intersetorial como uma barreira, pois limitam a possibilidade de geração de novas ideias.

Gráfico 9: Afirmativas do fator Falta de integração entre os setores organizacionais



Fonte: dados da pesquisa (2023)

4. Conclusão

A presente pesquisa foi desenvolvida considerando o contexto da UFPE, buscando compreender como a inovação está sendo promovida na universidade, a partir da percepção dos seus servidores técnico-administrativos. Neste sentido, o objetivo foi tentar investigar os fatores favoráveis e inibidores à inovação na visão dos servidores.

De acordo com análise dos resultados coletados pelo questionário, verifica-se que, embora existam percepções diferentes em relação ao ambiente e as ações de estímulo à inovação promovidas pela universidade e às vezes não se tenha um consenso sobre alguns fatores, de forma geral, verifica-se alguns indicativos de itens que facilitam e itens que dificultam a inovação na instituição.

Com relação aos fatores facilitadores, os servidores afirmaram perceber que itens como apoio da liderança, entendimento do valor e da necessidade da inovação e capacidade de inovar/capacitação foram os mais apontados de forma positiva.

Na análise dos fatores inibidores, pode-se notar que os fatores “Restrições legais”, “Recursos limitados”, “Lacuna na difusão de experiências e práticas inovadoras”, “Falta de integração entre os setores organizacionais” e “Falta de reconhecimento/incentivo aos servidores” foram os que tiveram uma maior presença no sentido de atuar como barreira à inovação na universidade, na visão dos servidores.

Neste sentido, o resultado deste estudo apresentou um panorama do comportamento da inovação na UFPE na visão dos servidores técnico-administrativos, o qual permitiu compreender melhor como se dá a dinâmica da política de inovação na universidade, os pontos que precisam ser aprimorados e que estratégias de ação podem ser adotadas. Além disso, esta pesquisa ajudou a fornecer um maior embasamento para a universidade formular políticas que visem diminuir as barreiras e potencializar os fatores promotores à inovação.

A identificação desses fatores facilitadores e dificultadores pode servir de base para estudos futuros, já que dá a possibilidade de construção de itens para um instrumento de pesquisa, com o propósito de identificar a influência de tais fatores no processo de inovação em outras universidades públicas federais, visto que os estudos neste âmbito são escassos (JANISSEK *et al.*, 2017).

Desse modo, espera-se que os resultados aqui encontrados sejam úteis para os gestores das universidades públicas para reforçar, a partir de um diagnóstico, a importância que o contexto político, social, cultural e as pessoas possuem para que a organização se torne inovadora, além de fatores possíveis de existirem em outras instituições educacionais.

5. Referências

- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, P. *et al.* Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: **Enap**; Ipea, 2017.
- BEKKERS, Victor; EDELENBOS, Jurian; STEIJN, Bram. Linking innovation to the public sector: Contexts, concepts and challenges. **Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership**, p. 3-32, 2011.

BUGGE, M.; MORTENSEN, Peter S.; BLOCH, Carter. Measuring public innovation in nordic countries. **Report on the Nordic Pilot studies-Analyses of methodology and results**, v. 70, 2011.

CAVALCANTE, P. Inovação e políticas: superando o mito da ideia. Brasília: **Ipea**, 2019.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, P. *et al.* Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: **Enap**; Ipea, 2017.

CERVO, Amado, L.; BERVIAN, Pedro, A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CINAR, Emre; TROTT, Paul; SIMMS, Christopher. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 264-290, 2019.

COMISSÃO EUROPEIA. Powering European public sector innovation: towards a new architecture. Brussels: **Directorate General for Research and Innovation**; Innovation Union; European Commission, 2013.

CUNHA, Bruno Queiroz. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: CAVALCANTE, P. *et al.* Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: **Enap**; Ipea, 2017.

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.

DA SILVA, Elizandra; SEGATTO, Andréa Paula. Inovação nas universidades: Produção acadêmica brasileira de 2001 a 2010. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, v. 5, n. 3, p. 289-310, 2017.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap.3.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: SHAVININA, L. V. (Org.), The international handbook of innovation. **Oxford: Elsevier Science**, parte VIII, cap. 1, p. 559-573, 2003.

ISIDRO, A. **Gestão Pública inovadora: um guia para a inovação no setor público**. Curitiba, PR: CRV, 2018.

JAGANNATH, H. P. India's District Collectors as administrative entrepreneurs: myth or reality?. **International Journal of Public Leadership**, v. 13, n. 4, p. 260-275, 2017.

JANISSEK, Janice *et al.* Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 68, n. 2, p. 259-284, Brasília: Enap, 2017.

KRUYEN, Peter M.; VAN GENUGTEN, Marieke. Creativity in local government: Definition and determinants. **Public Administration**, v. 95, n. 3, p. 825-841, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, v. 9, 2021.

MULGAN, G.; ALBURY, D. Innovation in the public sector. **Strategy Unit, Cabinet Office**, v. 1, n. 1, p. 40, 2003.

MULGAN, Geoff. **Ready or not?: Taking innovation in the public sector seriously**. Nesta, 2007.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: Conclusões

Preliminares da OCDE. Paris: **OECD Publishing**, 2018. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Brazil-innovation-findings-EN-3.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2022.

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

VANGUNDY, A. B. Getting to innovation: how asking the right questions generates the great ideas your company needs. **New York: American Management Association**, 2007.

VIANA, M. E. F. S. Aplicação dos conhecimentos adquiridos por meio dos trabalhos de dissertação desenvolvidos pelos servidores técnicos da UFPE nos cursos de mestrado profissional. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2018.

Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30650>. Acesso em: 08 jun. 2022.

WALKER, R. M. Internal and external antecedents of process innovation: a review and extension. **Public Management Review**, v. 16, n. 1, p. 21-44, 2014.