

Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina - FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

Stefany Valentim Mendes da Silva

**PROCESSO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA**

**Brasília-DF
2020**

Stefany Valentim Mendes da Silva

**PROCESSO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof^o Dr^o Jonilto Costa Sousa.

Brasília-DF

2020

SS586p Silva, Stefany Valentim Mendes da
Processo de Inovação na gestão da Universidade de Brasília
/ Stefany Valentim Mendes da Silva; orientador Jonilto
Costa Sousa. -- Brasília, 2020.
184 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2020.

1. inovação. 2. gestão da inovação. 3. processo de
inovação. 4. gestão universitária. 5. universidade pública.
I. Sousa, Jonilto Costa, orient. II. Título.

STEFANY VALENTIM MENDES DA SILVA

**PROCESSO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

Professor Doutor Jonilto Costa Sousa
Universidade de Brasília – UnB
Orientador

Professora Doutora Luciana de Oliveira Miranda
Universidade de Brasília – UnB
Examinadora – Membro interno

Professor Doutor Hermano Duarte de Almeida e Carmo
Universidade de Lisboa - ULisboa
Examinador – Membro externo

Professor Doutor Mauro Eduardo Del Grossi
Universidade de Brasília – UnB
Suplente

Brasília – DF, 30 de novembro de 2020.

AGRADECIMENTO

Gratidão imensa a tantos, sobretudo a Deus por ter me permitido iniciar essa trajetória e a percorrer em mares mais pacíficos que os já atravessados, concedendo saúde não só a mim como a todos aqueles que se configuraram como alicerces nessa travessia. Agradeço a minha família por todo apoio concedido, em especial à minha mãe que, por vezes, sem entender muito bem as exigências da vida acadêmica, demonstrou tanta preocupação e cuidado. Obrigada Eduardo, *mi cariño*, por me lembrar, nos momentos de cansaço e angústias, que essa conquista foi muito desejada, e que era possível ir além, auxiliando-me naquilo que fosse possível. Aos entes queridos e amigos agradeço pela compreensão quanto aos momentos de ausência. Meus amores - Vaneide, Stella, Maurício e Eduardo - obrigada pela paciência dedicada, e por acreditarem em mim e me fazerem acreditar. Irmão, agradeço a ajuda no momento de mais exaustão. Obrigada pai pelo que foi possível me ensinar, diante dos 18 anos que Deus nos permitiu compartilhar!

Aos colegas que participaram desse momento, grata pela empatia e por me ajudar a ver as coisas com mais leveza nos momentos mais duros da rotina acadêmica, principalmente, à Leilane, parceira nessa caminhada, que partilhou conversas, experiências e aplicativos de meditação. À chefia do trabalho, também sou grata pela capacidade de entender o momento vivido, ao colega Edson por tamanha compreensão diante dos horários diversos das aulas e pelo suporte concedido para que finalizasse os créditos com brevidade. E assim consegui, se não fosse por isso talvez a caminhada tivesse sido influenciada pelo cenário de pandemia vivido meses seguintes. Sobretudo, em todos esses ambientes e a todo tempo, tive amparo da amiga Lucelle, agradeço demais, demais por cada detalhe, por cada momento de atenção, apoio e apreço, não só no decorrer do mestrado, mas nas demais vivências e desafios que Deus já nos destinou.

Grata a todos os professores e aos entrevistados, por terem compartilhado conhecimentos e experiências, os quais engrandeceram essa trajetória e tornaram possível o resultado. Ao professor Jonilto que com todo profissionalismo, paciência, sabedoria e atenção me conduziu durante a pesquisa, por vezes, orientando não tão somente na área acadêmica, mas para possíveis desafios. Obrigada! À professora Luciana e ao professor Hermano por aceitarem participar da minha pesquisa como examinadores, agradeço por contribuírem para o melhor resultado desse estudo. Agradeço à Universidade de Brasília por me proporcionar essa oportunidade por meio do Programa de Pós Graduação da Faculdade de Planaltina.

Não poderia jamais dar seguimento a essa dissertação sem declarar: **Em tudo daí graças!**

*“Não existe vento favorável a marinheiro que
não sabe onde deseja ir.”*

Sêneca

RESUMO

Este estudo investiga o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília, por meio dos Decanatos. Considerando que, o processo de inovação necessita de um contexto favorável, tem-se por objetivo específico além de identificar o referido processo, descrever a estrutura organizacional, descrever as atribuições dos decanatos perante ao processo, identificar fatores facilitadores e dificultadores e apontar melhorias para o gerenciamento desse. Com base na revisão de literatura, compreendeu-se, primeiramente, o contexto universitário diante do histórico e da caracterização das universidades públicas brasileiras e da gestão universitária, em seguida, a inovação em que firma o conceito utilizado na pesquisa, relacionado à melhoria, logo tratou-se da gestão da inovação e do processo de inovação, em que se destaca o modelo genérico de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) que fornece o entendimento base para a consecução da pesquisa. De natureza exploratória e descritiva, a pesquisa tem abordagem qualitativa e como estratégia o estudo de caso, e utilizou como técnicas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. Dessa forma, os resultados apresentam uma estrutura organizacional extensa, divisionalizada, com departamentalização funcional, cadeia de comando centralizada embora colegiada, processo decisório ligado à cadeia, mas que promove participação social, uma comunicação relacionada à formalização e uma recente configuração de ambiente de inovação. Já as atribuições dos decanatos refletem à diversidade de áreas da gestão universitária e amparam à inovação e seu respectivo processo. Identificado em cinco fases – inicial, de preparação, implementação, avaliação e resultado –, cujas atividades são mais sólidas na primeiras, o processo de inovação reflete à pluralidade do contexto universitário, pois se trata de um processo complexo e não linear, posto que precisa atender à diversidade de áreas e de inovações, caracteriza-se como processo social, dinâmico, interativo, fluído e ubíquo. Os fatores facilitadores e dificultadores do referido processo estão relacionados ao ambiente externo, aos aspectos organizacionais e aos aspectos contextuais, inferiu-se diante da análise desses que os fatores identificados não são absolutos, esses têm o potencial de se transformarem ao longo da trajetória organizacional. As inferências desses objetivos foram fundamentais para as proposições de melhorias, entre essas estão a inserção da fase ajuste e aprendizagem e de um setor voltado para as inovações internas da universidade. Conclui-se que o processo de inovação ocorre por meio das atividades agrupadas nas cinco fases ressaltadas, está engendrado na gestão universitária, logo, sofre influências da configuração da estrutura organizacional, das atribuições dos decanatos e dos determinantes contextuais, organizacionais e externos. Assim como, de forma inversa, o processo de inovação possui potencial de influenciar a organização, a respectiva gestão e a sociedade a qual está inserida, requerendo a atenção de gestores e de pesquisadores, com base nisso propõe-se uma agenda de ações e de pesquisa.

Palavras-chave: inovação; gestão da inovação; processo de inovação; gestão universitária; universidade pública.

ABSTRACT

This study investigates the process of innovation in the management of the University of Brasilia, through the Decanates. whereas the innovation process needs a favourable context, its specific objective is to identify the process, describe the organizational structure, describe the roles of the decanates in the process, identify facilitating and complicating factors and point out improvements to their management. Based on the literature review, it was understood, first, the university context before the historical and the characterization of Brazilian public universities and university management, then, the innovation in which firm the concept used in research, related to the improvement, it was then the management of innovation and the innovation process, in which the generic model of Tidd, Bessant and Pavitt (2008) stands out, which provides the basic understanding for carrying out the research. Dand exploratory and descriptive nature, the research has a qualitative approach and the case study as a strategy, and used bibliographic research, documentary research and semi-structured interviews as techniques. Thus, the results present an extensive, divisionalized organizational structure, with functional departmentalization, a centralized but collegiate chain of command, a decision process linked to the chain, but that promotes social participation, communication related to formalization and a recent configuration of the innovation environment. The assignments of the decanates reflect the diversity of areas of university management and support innovation and its respective process. Identified in five phases - initial, preparation, implementation, evaluation and result -, whose activities are more solid in the first, the innovation process reflects the plurality of the university context, as it is a complex and non-linear process, since it needs to meet the diversity of areas and innovations, it is characterized as a social, dynamic, interactive, fluid and ubiquitous process. The factors that facilitate and hinder this process are related to the external environment, organizational aspects and contextual aspects, it was inferred from the analysis of these that the identified factors are not absolute, they have the potential to change along the organizational trajectory. The inferences of these objectives were fundamental for the proposals for improvements, among which are the insertion of the adjustment and learning phase and a sector focused on the internal innovations of the university. It is concluded that the innovation process occurs through the activities grouped in the five highlighted phases, it is engendered in university management, therefore, it suffers influences from the configuration of the organizational structure, from the assignments of the deans and from the contextual, organizational and external determinants. Just as, conversely, the innovation process has the potential to influence the organization, the respective management and the society to which it belongs, requiring the attention of managers and researchers, based on this it proposes an agenda of actions and search.

Keywords: innovation; innovation management; innovation process; university management; public university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Literatura	23
Figura 2 – Estrutura divisionalizada	34
Figura 3 – Estrutura conceitual de fatores de sucesso da gestão da inovação.....	48
Figura 4 – Modelo de processo de inovação	58
Figura 5 – Modelo de processo de inovação para o setor público.....	59
Figura 6 – Lócus da pesquisa	67
Figura 7 – Perfil dos participantes.....	69
Figura 8 – Encadeamento do protocolo de análise da pesquisa.	75
Figura 9 – Organograma da Universidade de Brasília	79
Figura 10 – Estrutura de governança da Universidade de Brasília.....	85
Figura 11 – Áreas estratégicas da Universidade de Brasília	92
Figura 12 – Processo de Inovação da Universidade de Brasília.....	137
Figura 13 – Proposições ao gerenciamento do processo de inovação	158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Resumo da descrição da pesquisa bibliográfica	22
Quadro 2. Tipologia da inovação	40
Quadro 3. Componentes de uma organização inovadora	49
Quadro 4. Implicações das estruturas de Mintzberg para a inovação	52
Quadro 5. Mapa metodológico	64
Quadro 6. Departamentalização da estrutura da universidade.	80
Quadro 7. Cadeia de comando da estrutura organizacional	83
Quadro 8. Processo decisório da gestão da Universidade de Brasília	86
Quadro 9. Informações quanto à formalização.....	88
Quadro 10. Verbalizações quanto à comunicação relacionada à estrutura.....	89
Quadro 11. Atribuições do Decanato de Assuntos Comunitários	93
Quadro 12. Atribuições do Decanato de Administração	94
Quadro 13. Atribuições do Decanato de Ensino de Graduação	96
Quadro 14. Atribuições do Decanato de Extensão	97
Quadro 15. Atribuições do Decanato de Gestão de Pessoas	99
Quadro 16. Atribuições do Decanato de Pós-Graduação	100
Quadro 17. Atribuições do Decanato de Pesquisa e Inovação	102
Quadro 18. Atribuições do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional ...	103
Quadro 19. Resultados de inovações implementadas na universidade.	132
Quadro 20. Síntese das identificações da análise do processo de inovação	135
Quadro 21. Facilitadores externos do processo de inovação da universidade.....	138
Quadro 22. Dificultadores externos do processo de inovação da universidade.	140
Quadro 23. Facilitadores organizacionais do processo de inovação da universidade.	142
Quadro 24. Dificultadores organizacionais do processo de inovação da universidade.....	145
Quadro 25. Facilitadores contextuais do processo de inovação da universidade.....	147
Quadro 26. Dificultadores contextuais do processo de inovação da universidade.....	149

LISTA DE SIGLAS

CAD	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
CAPES	COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CAPRO	CÂMARA DE PROJETOS, CONVÊNIOS, CONTRATOS E INSTRUMENTOS CORRELATOS
CDD	CÂMARA DE CARREIRA DOCENTE
CEAD	CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CEG	CÂMARA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CEPE	CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO
CEX	CÂMARA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CGU	CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO
CNPq	CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO
CONSUNI	CONSELHO UNIVERSITÁRIO
COVID	DOENÇA DO CORONAVÍRUS
CPP	CÂMARA DE EXTENSÃO
DAC	DECANATO DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS
DAF	DECANATO DE ADMINISTRAÇÃO
DEG	DECANATO DE ENSINO E GRADUAÇÃO
DEX	DECANATO DE EXTENSÃO
DGP	DECANATO DE PÓS-GRADUAÇÃO
DPG	DECANATO DE GESTÃO DE PESSOAS
DPI	DECANATO DE PESQUISA E INOVAÇÃO
DPO	DECANATO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL
ENAP	ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FORGEPE	FÓRUM DE PRÓ-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS
FUB	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
GI	GESTÃO DA INOVAÇÃO
MEC	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

NIT	NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
NPM	<i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>
PCTEC	PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DA UnB
PDI	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
SAA	SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA
SECOM	SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DA UNB
SEI	SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES
SIEX	SISTEMA DE EXTENSÃO
SIG	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO
SIGAA	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE ATIVIDADES ACADÊMICAS
SIGRA	SISTEMA DE GRADUAÇÃO
SIGRH	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
SIPAC	SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS
SIPAT	SISTEMA DE PATRIMÔNIO
SIPEC	SISTEMA DE PESSOAL CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL
SIPIC	SISTEMA DE GESTÃO DO PROIC
TCU	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
UDF	UNIVERSIDADE DO DISTRITO FEDERAL
UFRN	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
UnB	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	16
1.1.1	Objetivo geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos	16
1.2	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Descrição da pesquisa bibliográfica	18
2.2	Mapa de Literatura	22
2.3	Universidades Públicas no Brasil.....	24
2.3.1	Histórico e Caracterização das universidades públicas brasileiras	24
2.3.2	Gestão Universitária.....	31
2.4	Inovação	39
2.4.1	Conceituação e tipologias da inovação	39
2.4.2	Gestão da Inovação	43
2.4.3	Processo de inovação nas universidades públicas brasileiras	54
3	METODOLOGIA.....	64
3.1	Tipo de pesquisa.....	65
3.2	Caracterização da organização	66
3.3	Participantes da pesquisa.....	68
3.4	Técnicas e procedimentos de coleta de dados	70
3.4.1	Pesquisa documental	70
3.4.2	Entrevistas.....	71
3.5	Análise das informações.....	73
4	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E EXPOSIÇÃO DOS RESULTADOS.....	76
4.1	Estrutura organizacional da Universidade de Brasília à luz da inovação.....	76
4.2	Decanatos e suas contribuições ao processo de inovação	91
4.3	O processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília.....	106
4.4	Determinantes do processo de inovação da gestão da UnB	138
4.5	Proposições de melhorias ao gerenciamento do processo de inovação.....	152
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	159

REFERÊNCIAS	163
APÊNDICE A – Carta de apresentação	175
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido institucional	176
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada	178
APÊNDICE D – Formulário perfil do participante	180
APÊNDICE E – Quadro síntese da análise documental.....	181

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de maior acessibilidade à tecnologia, de compartilhamento de informações e multiplicidade de conhecimentos, observa-se constantes mudanças, as quais colocam a sociedade à prova para acompanhá-las e, tão logo, desenvolver-se. Dessa forma, as transformações na sociedade colocam a administração pública, em especial as universidades, perante a situações as quais podem se estabelecer tanto quanto inibidoras, quanto como oportunidades para repensar modelos ou práticas adotadas na gestão, sobretudo, na gestão universitária.

Como efeito, a administração pública no Brasil sofre reformas desde a década de 1930. A ocorrida em 1995 - *New Public Management* – NPM -, segundo Motta (2013), promoveu uma abordagem distinta com foco: no cliente - considerando o cidadão como um cliente; no gestor - proporcionando maior autonomia e flexibilidade para favorecer ajustes na linha de frente, fixar resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional; e no resultado – promovendo uma gestão voltada para os resultados. Norteados pela filosofia NPM, “praticamente, todos os governos têm empreendido esforços para modernizar e agilizar a administração pública” (KETTL, 2006, p. 75).

Nesse cenário, as universidades, como parte integrante da administração pública, se inserem com papel ativo e também passivo de desenvolvimento, primeiramente, por auxiliar a sociedade em seu crescimento, por meio dos pilares: ensino, pesquisa e extensão, e passivamente por ser influenciada pelas características da sociedade na qual está inserida. Portanto, pode-se afirmar que a universidade é um centro de referência no corpo social, no qual há uma relação de mão-dupla entre sociedade e universidade (SOUZA *et al.*, 2013).

Diante disso, procura-se constantemente novas estratégias e novas práticas em busca do aprimoramento da gestão pública, bem como de responder às questões firmadas pela sociedade. Consequentemente, a inovação está cada vez mais na pauta daqueles que visam maximizar resultados e expandir a sustentabilidade das organizações. Esse contexto, somado à complexidade da gestão das universidades públicas do país (SANTOS E BRONNEMANN, 2013; TRIGUEIRO, 1999), ressaltam a necessidade de novos estudos. Assim, perante o papel de impulsionadora de inovações na sociedade, reconhecido por tantos autores (CANTERLE; FAVARETTO, 2008; ETZKOWITZ, 2009; KANAN; ZANELLI, 2011; TRIGUEIRO, 1999), é que se propõe um estudo sobre inovação no âmbito das universidades.

De todas as realizações brasileiras, talvez a maior seja a fundação da universidade, em especial da universidade pública federal, essa inovação foi tão importante quanto à industrialização (BUARQUE, 2003). Face ao exposto, pode-se perceber a relevância do objeto de estudo estabelecido para esta pesquisa. Sendo, pois, a inovação a diretriz da pesquisa, cabe esclarecer que a inovação, para este estudo, é considerada como uma novidade ou como aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos serviços ou processos, ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou que resulte em ganho de desempenho. (BRASIL, 2016; OCDE, 2005; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008)

Por conseguinte, sabe-se que a inovação melhora o desempenho da organização, pois, segundo a OCDE (2005), contribui para o aprimoramento dos processos de produção, permite o desenvolvimento de novos produtos e a adesão de novas práticas organizacionais, as quais melhoram a capacidade de adquirir e de criar novos conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações. Ainda assim, Silva e Segatto (2015) constataram que estudos que favoreçam condições para que essas instituições sejam inovadoras em suas práticas, e não apenas produzindo resultado ‘para fora’, são mais escassos. E, entendem que para produzir inovação, a universidade deve ser inovadora, portanto, há que se refletir sobre a capacidade das universidades inovarem internamente, enquanto organizações. À vista disso, a presente pesquisa tem por propósito estudar o processo de inovação na gestão universitária, em especial, na gestão da Universidade de Brasília.

Igualmente, Thorp e Goldstein (2010) indicam que para que as universidades contribuam com soluções de problemas mundiais é necessário pensar sobre ‘como fazer isso’, o que gera questões internas complexas. Ademais, sabe-se que a inovação não é algo que deve ocorrer de forma aleatória e nem mesmo ser implementada de forma individualizada, logo, percebe-se a relevância do processo de inovação no contexto organizacional, considerando “os desafios e os problemas com que os gestores das organizações se defrontam quando iniciam e dirigem o desenvolvimento e a implementação de uma inovação ao longo do tempo”, Van de Ven, Angle e Poole (2000, p. 5).

Nessa perspectiva, torna-se necessário examinar como as inovações se desenvolvem. Ademais, a compreensão do processo de inovação fornece subsídios aos gestores em seus esforços para alcançar a efetividade na gestão das organizações. Desse modo, perante o caráter multidimensional e multidisciplinar da inovação, bem como da complexidade gestão das

universidades públicas, esse estudo tem por diretriz a seguinte questão: **Como ocorre o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Caracterizar o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília, por meio de seus decanatos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever a estrutura organizacional da Universidade de Brasília;
- Descrever as atribuições dos decanatos perante ao processo de inovação;
- Identificar o processo de inovação, por meio dos decanatos, na gestão da UnB;
- Identificar fatores facilitadores e dificultadores do processo de inovação;
- Apontar melhorias para o gerenciamento do processo de inovação.

1.2 Justificativa

A motivação desta pesquisa tem por pilar a escassez de estudos quanto à inovação no âmbito interno das organizações pública, em especial, das universidades, a qual determina a pertinência de se expandir o conhecimento acerca da relação de duas vias entre a inovação e o contexto organizacional, sobretudo, entre a inovação e a gestão universitária.

Wolfe (1994), após realizar uma revisão crítica de literatura, constatou que essas são inconclusivas, identificou as razões para isso e, logo, sugeriu que pesquisas posteriores se concentrassem, entre outras vertentes, no processo de inovação. Ademais, a inovação é importante para o setor público, em especial para as universidades, contudo “pouco se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado. Muitos trabalhos devem ainda ser feitos para estudar a inovação e desenvolver um arcabouço para a coleta de dados de inovação no setor público” (OCDE, 2005, p.22). Somada a essa percepção, Almeida (2001) aponta que a estrutura organizacional e o modelo de gestão das universidades públicas são importantes questões que raramente são objeto de estudo. Diante disso, propõe-se estudar o processo de inovação na gestão universitária, e, assim, contribuir para o arcabouço escasso supracitado.

Do mesmo modo, Moraes (2006) afirma que o acelerado processo de inovações tecnológicas que o mundo experimenta impõe repensar e revisar periodicamente o modelo de gestão universitária. Por conseguinte, Silva e Segatto (2015) inferem, após revisão bibliográfica, diante das preocupações explicitadas nas publicações científicas, que o esforço inovador das universidades tem sido dirigido para o ambiente externo, o que indica uma emergência de que a comunidade científica - essencialmente assentada nas universidades - se debruce sobre as inovações que podem ser desenvolvidas para o seu próprio ambiente. Á vista disso, percebe-se a importância do estudo proposto como foco no ambiente interno da universidade.

Igualmente, Canongia, Santos e Zackiewicz (2004) salientam que é crescente a percepção das organizações sobre a importância da gestão da inovação para sobrevivência. Porém, as decisões relativas às estratégias de inovação ainda se ressentem do uso de instrumentos mais adequados para lidar com questões que surgem da própria essência dos processos de inovação, como a incerteza, o timing, a capacidade de análise de rotas alternativas, a mobilização de competências e a valorização da criatividade. Outrossim, “apesar do crescente desenvolvimento da literatura sobre inovação no setor público, percebe-se que ainda há escassez de estudos empíricos a respeito dos fatores que atuam como condicionantes e barreiras à inovação.” (GOMES, MACHADO, 2018, p.66)

Face ao exposto, essa dissertação tem por intuito abordar a inovação e a gestão universitária, sobretudo, o processo de inovação no âmbito dessa gestão e os fatores que o influenciam, na expectativa de que os resultados contribuam para o preenchimento das lacunas e que fomentem novos estudos sobre o processo de inovação no setor público, em especial, nas universidades públicas brasileiras. Dessa forma, a pesquisa está dividida em cinco partes: a primeira composta pela introdução; a segunda pelo referencial teórico, o qual aborda o contexto das universidades no Brasil, a gestão universitária, a inovação e sua gestão, bem como o processo de inovação nas universidades públicas brasileiras; a terceira apresenta a descrição da metodologia aplicada; a quarta constitui o resultado em que discute a estrutura organizacional da Universidade de Brasília à luz da inovação, os decanatos e suas contribuições ao processo de inovação, o processo de inovação da gestão da UnB, os determinantes do processo de inovação da gestão da UnB e proposições de melhorias ao gerenciamento do processo de inovação; e a quinta se trata das considerações finais. Posteriormente, pode-se conferir todas as referências do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura e o arcabouço teórico sobre a temática, que foi sistematizada primeiramente com a descrição da pesquisa bibliográfica, a qual sustenta este referencial, seguida do mapa de literatura, e por conseguinte organizou-se os tópicos que dispõem do conteúdo de forma didática a fim de propiciar uma leitura fluída ao estabelecer um desencadeamento lógico das informações.

Nesse intuito, após procedimento de pesquisa, inicia-se a temática com o tópico ‘universidades públicas no Brasil’ o qual se divide em dois: ‘histórico e caracterização das universidades públicas brasileiras’ - no qual se apresenta o advento, o desenvolvimento e as peculiaridades dessas instituições -, e ‘gestão universitária’ – em que se demonstra o quão singular é seu gerenciamento e tamanha é a necessidade e as imposições de modificações desta. Posto isso, procede-se a abordagem da ‘inovação’.

No referido tópico, verifica-se que é preciso iniciá-lo com determinadas ‘definições’ para então introduzir o segundo subtópico ‘gestão da inovação’, após constatar como se dá esse gerenciamento, os elementos necessários a essa e, principalmente, seu processo empreende-se o debate do ‘processo de inovação nas universidades públicas brasileiras’ chegando assim ao objeto de estudo desta pesquisa.

2.1 Descrição da pesquisa bibliográfica

No intuito de levantar informações e concepções sobre a temática que envolve esta pesquisa e com o propósito de contextualizar o processo de inovação na gestão universitária, foi realizada uma pesquisa sistemática, em 2019, por meio das principais bases de dados e bibliotecas eletrônicas disponíveis no Brasil para artigos científicos, dissertações e teses. A fim de conceber uma consistente revisão de literatura para fundamentar este estudo, foram adotados os passos preconizados por Creswell (2010): identificação de palavras-chave; buscas em bases de dados e bibliotecas eletrônicas; filtragem de publicações; e análise de artigos, teses e dissertações.

Diante do objeto da pesquisa - o processo de inovação na gestão universitária -, realizou-se, a princípio, buscas com a palavras-chave ‘processo de inovação’ somado à ‘gestão universitária’ – utilizando o operador booleano *and* - como ponto de partida para a investigação de descritores que pudessem ser utilizados para identificar referências nesta área temática. O

propósito dessa busca foi compreender e selecionar descritores relevantes a fim de acessar informações desejadas para a pesquisa de forma mais assertiva.

Por conseguinte, realizou-se o levantamento de artigos empregando os seguintes descritores em português: gestão da inovação; processo de inovação; universidade pública; gestão universitária; gestão de universidades e em inglês: *innovation management; process innovation; e university management*. Adotou-se, sobretudo, publicações em periódicos científicos, visto que são objetos de avaliação, o que acarreta segurança às informações e validade científica aos estudos para análise, além de destacarem o estado da arte do tema. Segundo Koller, Couto e Hohendorff (2014) a validade científica deve atender aos critérios de confiabilidade, atualidade, acessibilidade e perenidade. Confiabilidade significa ter o endosso da comunidade científica; Atualidade trata-se do tempo decorrido entre a descoberta científica e o seu compartilhamento; acessibilidade implica que o trabalho citado seja acessível a todos os pesquisadores; e Perenidade exige que a fonte esteja preservada da destruição ou do desaparecimento.

Nesse sentido, as buscas nas bases de dados foram feitas por intermédio do Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), o qual disponibiliza acesso a mais de 45 mil publicações e diversas bases, entre essas a *Direction Open Articles Journal, Scielo, a ScienteDirect, a Emerald a Insight, a Ebsco, a Scopus, a Wiley Online Library* e por meio da base ProQuest. Além das pesquisas nas bases de dados, foi feita consulta à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), e o acervo físico e eletrônico da Biblioteca Central da UnB para investigação em livros.

Quanto à pesquisa realizada no Portal de Periódicos da CAPES, aplicou-se como critérios de refinamento: artigos revisados por pares; recorte temporal de dez anos – de 2010 a 2019 -; áreas de conhecimento específicas de “Administração, Ciências Contábeis e Turismo”, “Educação” e “Interdisciplinar”, as quais abrangem as grandes áreas “Ciências Sociais Aplicadas”, “Ciências Humanas” e “Educação”. Ao relacionar, primeiramente, os termos ‘gestão da inovação’ e ‘gestão universitária’ por meio do operador booleano *and* foram encontrados 682 artigos. Com intuito de refinar a pesquisa, realizou-se uma nova busca com os termos ‘gestão universitária’ e ‘processo de inovação’ e obteve-se 395. Diante disso, optou-se por fazer nova busca com os termos ‘gestão da inovação’ e ‘universidade pública’ também com o operador *and* e chegou-se a 123 artigos.

A fim de excluir artigos que tratassem de temas que abordassem outros aspectos das universidades que não a sua gestão, continuou-se a busca, ainda na plataforma CAPES, com os termos ‘gestão da inovação’ e ‘gestão universitária’ agora com o critério “é exato” antecedendo o segundo termo citado, dessa forma, chegou-se a 75 artigos. Com relação a combinação dos termos ‘processo de inovação’ e ‘gestão universitária’ utilizando o operador booleano *and* somado ao critério ‘é exato’ da mesma maneira, obteve-se um número total de 45 artigos.

Ao realizar a busca utilizando os descritores em inglês ‘*innovation management*’ e ‘*university management*’ optou-se, de imediato, por restringir ao assunto empregando o critério ‘é exato’ antecedendo o primeiro descritos utilizando o operador booleano *and* e, assim, obteve-se 20 publicações. Em seguida, buscou-se relacionando termos ‘*process innovation*’ ‘*university management*’ de igual modo a anterior e se encontrou oito artigos como resultado.

Na base de dados ProQuest, partiu-se também a uma busca mais assertiva, com recorte temporal de dez anos, relacionou-se os termos ‘gestão da inovação’, ‘gestão de universidade’ utilizando o operador booleano *and* e, a fim de atingir somente artigos que tratam de universidades públicas, utilizou-se o operador booleano *not* antecedendo o termo ‘privada’, além de ter selecionado como critério para buscar o primeiro termo restritamente no resumo, dessa forma, obteve-se 42 publicações. Ao inverter este critério - restringindo a busca do termo ‘gestão de universidade’ no resumo -, encontrou-se somente 16 artigos.

Utilizando os termos em inglês ‘*process innovation*’, ‘*management of university*’ ‘*private*’, seguindo os mesmos critérios da primeira busca na base, 52 artigos foram localizados. Com o propósito de melhor filtrar a busca, optou-se por repeti-la restringindo o primeiro termo ao título de documento e o segundo ao resumo, dessa forma, encontrou-se quatro artigos e ao inverter a operação chegou-se à oito artigos. Nesse sentido, a fim de compreender o estado da arte dos estudos externos quanto à gestão da inovação fez-se uma nova busca já com os termos ‘*innovation management*’ ‘*management of university*’ ‘*private*’, seguindo os critério da última busca descrita, e obteve-se 20 artigos, ao inverter os critérios de busca – o primeiro termo restrito ao título e o segundo ao resumo - obteve-se o mesmo resultado.

Após a identificação dos artigos - 53 da plataforma CAPES e 36 da ProQuest -, prosseguiu-se à fase de seleção, primeiramente, para filtrar os resultados encontrados, utilizou-se a técnica de leitura de títulos, resumos, palavras-chave de cada publicação encontrada, bem como a classificação dos artigos, selecionando somente as publicações veiculadas por periódicos com o

conceito CAPES Qualis Periódicos estratos A e B, desse modo, chegou-se a 23 artigos oriundo da plataforma CAPES (19 nacionais e quatro internacionais), bem como a 14 artigos oriundos da ProQuest (sete nacionais e sete internacionais). Nessa etapa, foram excluídos artigos referentes à inovação tecnológica, tríplice-hélice, inovação em serviços, inovação aberta, universidade empreendedora e incubadoras, uma vez que o objeto de análise é o processo de inovação na gestão universitária, ou seja, o foco desta análise é o contexto interno das universidades pública.

Selecionados os artigos, fez-se a busca por teses e dissertações relacionando o termo ‘gestão de universidade’ restrito ao título e ‘gestão da inovação’ ao assunto, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD, e obteve-se nove publicações, ao inverter a ordem - restringido ao título segundo termo citado e ao assunto o primeiro - obteve-se três publicações. Do mesmo modo, relacionou-se ‘processo de inovação’ e ‘gestão de universidade’ e foram localizadas três publicações, ao inverter a posição dos termos não se obteve resultado. Diante disso, procedeu-se à seleção, fazendo a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, logo, chegou-se a três exemplares (duas dissertações e uma tese). Foram excluídos trabalhos que tratavam de inovação tecnológica, tríplice-hélice, inovação social, incubadoras, universidades-empendedoras e outros tipos de inovação que não têm relação com o presente estudo.

Em seguida, seguiu-se para última etapa da pesquisa bibliográfica – a análise dos artigos científicos - feita a partir da apreciação em profundidade dos 37 selecionados dos quais, após, restaram onze de literatura internacional e seis da nacional. Nessa etapa, buscou-se evidências empíricas que levassem ao objeto de estudo, uma revisão abrangente do tema, lacunas teóricas e práticas ou sugestões de pesquisas futuras ao processo de inovação no contexto da gestão universitária, indícios para outras obras relevantes, com a finalidade de aprofundar os estudos relacionados a esse conteúdo. Levou-se em consideração o exame das referências utilizadas pelos autores das publicações reveladas nesta pesquisa, em que foram identificados livros e artigos.

Ressalta-se a dificuldade de localizar estudos específicos acerca do objeto desta pesquisa, bem como da abordagem da inovação no âmbito interno das universidades públicas, posto que nenhum artigo se relacionava diretamente à temática estudada – processo de inovação na gestão de universidades públicas. Os estudos concentram-se, em sua maioria, na inovação tecnológica, na tríplice-hélice ou em empresas incubadoras que não são objetos desta pesquisa. Destarte, acredita-se que este trabalho visa contribuir para a sustentação do arcabouço teórico quanto aos processos de inovação na gestão universitária, bem como agregar projeções no âmbito do setor

público, além de proporcionar ganhos para a comunidade acadêmica, tanto com o produto do encadeamento das áreas exploradas, quanto com o possível surgimento de novos estudos relacionados.

Posto isso, apresenta-se no Quadro 1 uma síntese da pesquisa bibliográfica explanada, a fim de aprimorar a compreensão da descrição anteriormente detalhada.

Quadro 1. Resumo da descrição da pesquisa bibliográfica

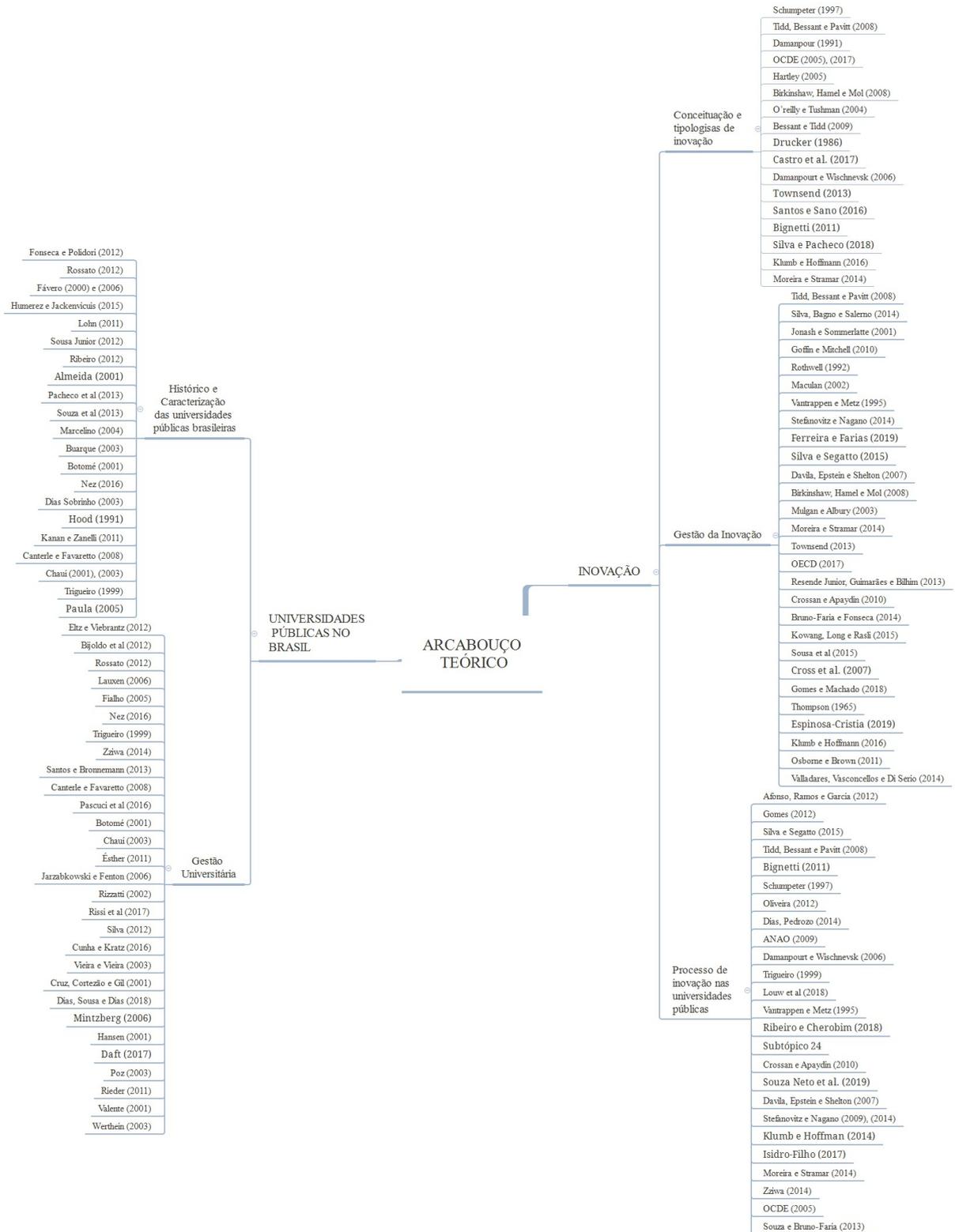
Base	Operação -descritores e operadores booleanos-	Resultado
CAPES	'gestão da inovação' and 'gestão universitária'	682 artigos
	'gestão universitária' and 'processo de inovação'	395 artigos
	'gestão da inovação' and 'universidade pública'	123 artigos
	'gestão da inovação' and [é exato] 'gestão universitária'	75 artigos
	'processo de inovação' and [é exato] 'gestão universitária'	45 artigos
	[é exato] 'innovation management' and 'university management'	20 artigos
	[é exato] 'process innovation' and 'university management'	8 artigos
ProQuest	[no resumo] 'gestão da inovação' and 'gestão de universidade' not 'privada'	42 artigos
	'gestão da inovação' and [no resumo] 'gestão de universidade' not 'privada'	16 artigos
	[no resumo] 'process innovation' and 'management of university' not 'private'	52 artigos
	[no título] 'process innovation' and [no resumo] 'management of university' not 'private'	4 artigos
	[no resumo] 'process innovation' and [no título] 'management of university' not 'private'	8 artigos
	[no resumo] 'innovation management' and [no título] 'management of university' not 'private'	20 artigos
	[no título] 'innovation management' and [no resumo] 'management of university' not 'private'	20 artigos
BDTD	[no título] 'gestão de universidade' and 'gestão da inovação'	9 publicações
	'gestão de universidade' and [no título] 'gestão da inovação'	3 publicações
SELECIONADOS APÓS LEITURA DO TÍTULO, PALAVRAS-CHAVE; RESUMO		37 artigos e 3 publicações
SELECIONADOS APÓS LEITURA EM PROFUNDIDADE		17 artigos

Fonte: elaborado pela autora.

2.2 Mapa de Literatura

Depois de identificar a literatura útil à pesquisa, Creswell (2010) orienta a montar um mapa da literatura, trata-se de uma forma visual dos agrupamentos da literatura sobre o tópico, que tem por intuito ilustrar como o estudo proposto acrescenta, amplia ou reproduz as pesquisas já realizadas. Dessa forma, o recurso foi empregado à pesquisa a fim de facilitar a visualização do arcabouço teórico e aproximação dos tópicos à temática do estudo, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Mapa de Literatura



Fonte: elaborado pela autora

2.3 Universidades Públicas no Brasil

Dado que este estudo tem por foco a gestão das universidades públicas no Brasil, a revisão de literatura iniciará com um breve histórico dessas instituições junto à caracterização de forma que fique mais compreensível tratar da gestão posteriormente. Ademais “É fundamental para a compreensão da administração em universidades, apreciar a origem de sua complexidade e singularidade de suas atividades” (CANTERLE; FAVARETTO, 2008, p. 397)

De acordo com Santos e Bronnemann (2013), a complexidade que diferencia as instituições de ensino superior de outros tipos de organizações está essencialmente relacionada com a sua peculiar estrutura, organização e com objetivos que almejam. Com esse propósito dividiu-se a abordagem das universidades em dois tópicos: histórico e caracterização; e gestão.

2.3.1 Histórico e Caracterização das universidades públicas brasileiras

No Brasil, é recente o surgimento das universidades comparado ao histórico de outros países, posto que o início da educação superior ocorreu em 1808, com a vinda da família real, segundo Fonseca e Polidori (2012), nessa época, foram criadas algumas faculdades na Bahia e no Rio de Janeiro, de cunho elitista e com base no modelo das escolas francesas, o qual era mais voltado ao ensino do que à pesquisa. O mesmo contexto, também, é lembrado por Rossato (2012) que aponta as primeiras instituições de ensino superior, as quais foram constituídas com a vinda da família real foram criadas de forma *sui generis* e organizadas como Instituições Isoladas.

Contudo, essa questão não era algo central no Império, apenas com o advento da República, a educação e as instituições superiores foram colocadas em evidência. Por consequência, no início do século XX, surge as primeiras tentativas de criação de universidades, porém sua expansão permaneceu lenta, de acordo com Rossato (2012). Da Colônia à República, há importante resistência à ideia de criação de instituições universitárias. “Durante o período monárquico, mais de vinte projetos de criação de universidades foram apresentados e não lograram êxito. Mesmo após a proclamação da República, as primeiras tentativas também se frustraram.” (FÁVERO, 2000, p. 13)

Em síntese, de acordo com Humerez e Jackenvicuis (2015), as primeiras universidades brasileiras surgiram: em 1909 a Universidade da Amazônia-Manaus; em 1912 a Universidade Federal do Paraná-Curitiba; e em 1920 a Universidade do Rio de Janeiro. “Embora essas

instituições tenham existido de fato, os autores, em geral, consideram a Universidade do Rio de Janeiro como a primeira universidade brasileira, por ter sido instituída por força de decreto do governo federal.” (FÁVERO, 2000, p. 34)

Portanto, a primeira universidade oficialmente criada, foi a Universidade do Rio de Janeiro em 1920, por meio do Decreto n. 14.343, resultado da justaposição de três escolas tradicionais já existente, conforme Fávero (2006). Ressaltando que não houve integração entre essas, isto é, cada uma conservou as suas características. Posteriormente, em 1934, surgiu a Universidade de São Paulo por meio do Decreto n. 6.283. Nesse cenário inicial do ensino superior, cabe frisar que não se pode falar de um modelo único, visto que, conforme Lohn (2011), quando o Brasil começou a formar suas primeiras universidades, modelos foram copiados da Europa, como o Francês: um modelo de universidade organizada de forma centralizada do ponto de vista administrativo, mas fragmentada, do ponto de vista da integração de suas faculdades profissionalizantes.

Do mesmo modo, Rossato (2012) aponta que há significativos traços nas universidades que guardam elementos da universidade francesa, outros da universidade alemã, bem como da universidade do Estados Unidos. Diante desse complexo primórdio do ensino superior no Brasil, no qual houve interesses elitistas e internalização de modelos do exterior, Buarque (2003) considera como primeira grande instituição de ensino superior do país, a Universidade de São Paulo -USP-, visto que foi criada com base no tripé ensino-pesquisa-extensão e sem estar vinculada a ideais religiosos, monárquicos ou à submissão de políticos brasileiros. A USP foi o resultado da articulação entre intelectuais brasileiros e franceses e da aglutinação das faculdades e institutos de ensino existentes. Fávero (2000) aponta que a criação da USP - um dos primeiros centros universitários do país - é resultado da revolução de 30.

A Revolução de 30 apresenta transformações na ordem política e administrativa do país, as quais repercutiram no sistema de ensino. Em 1931, segundo Fávero (2000), Getúlio Vargas criou um Ministério para ordenar os serviços de educação e a partir daí desenvolveu vários atos normativos, em especial os Decretos n. 19.851 e 20.179 do mesmo ano. O primeiro decreto estabelece o Estatuto das Universidades Brasileiras - que pode ser considerado o marco estrutural da concepção de universidade no país -, o segundo expressa, de forma nítida, o controle e a centralização do ensino superior por parte do governo federal. Apesar das críticas existentes, a autora recorda que, a partir do referido estatuto, a ideia de universidade começa a tomar forma,

posto que se mantém a prerrogativa da União de dispor sobre o ensino superior no país; define-se a Reitoria como órgão máximo executivo da universidade; e se define o Conselho Universitário como órgão consultivo e deliberativo. Ressalta-se que, mesmo constituindo um avanço, o Estatuto das Universidades Brasileira não foi suficiente para organizar, em moldes universitários, o ensino superior brasileiro.

Em 1935, segundo Fávero (2000) foi criada a Universidade do Distrito Federal (UDF) na cidade do Rio de Janeiro - época em que era considerada a capital do Brasil - graças aos esforços e a iniciativa de Anísio Teixeira, essa universidade surgiu com vocação científica e estrutura totalmente diferente das demais existentes, inclusive da USP. Tinha por princípio autonomia, liberdade, integração, cooperação, indissociação entre ensino e pesquisa e promoção à cultura brasileira. Contudo, a UDF foi extinta em 1939 por meio do Decreto n. 1.063, pois para os representantes do Ministério da Educação, a concepção dessa instituição era inconstitucional e ilegal. Acentua-se que, a partir de 1937, sob o autoritarismo do Estado Novo, as instituições universitárias sofreram modificações em sua estrutura caracterizando-se como uma instituição de ensino altamente hierarquizada e controlada pelo poder central – rígida e elitista – transformando o saber em símbolo de distância social e a atividade universitária em fonte de poder. Somente no início dos anos 50, começam a esboçar-se algumas tentativas de luta por uma autonomia universitária, tanto externa como interna, segundo Fávero (2006).

Na década seguinte, perante à transferência da capital do Brasil para Brasília, foi criada a Universidade de Brasília (UnB) - em 1961 por meio da Lei n. 3.998. Sousa Junior (2012) examina o texto da referida lei e aponta que a UnB foi criada para ser autônoma, sustentável, pública, porém não estatal com a atribuição de inovar sem restar adstrito às exigências da legislação geral de ensino superior da época. Ribeiro (2012) afirma que a estrutura da UnB teve por base a integração de duas modalidades de órgãos: os institutos centrais e as faculdades. Naqueles seriam disponibilizados cursos introdutórios, enquanto estes teriam por foco cursos especializados. Segundo Fonseca e Polidori (2012) a UnB dispunha de uma estrutura moderna e flexível, seguindo o modelo norte-americano, organizada na forma de fundação e departamentos, substituindo as cátedras, tendo sido a primeira universidade que não surgiu da aglutinação de faculdades já existentes. Para Fávero (2006), a criação da UnB foi ápice do movimento pela modernização do ensino superior, além de representar um divisor de águas na história das instituições universitárias.

Por conseguinte, Rossato (2012) apresenta as transformações enfrentadas na segunda metade do século XX, em sua concepção as reformas, em especial a Lei n. 5.540 de 1968, bem como a Lei n. 5.692 de 1971 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n. 9.394 de 1996, foram fortemente influenciadas pelos Estados Unidos. Algumas dessas foram até mesmo gestadas dentro do território e das universidades desse país. Essa concepção também é apresentada por Pacheco *et al.* (2013) ao apontarem que as universidades brasileiras descendem do modelo organizacional europeu, porém, essas incorporaram o padrão americano, após a reforma de 68, não abandonando totalmente o modelo anteriormente concebido. No que tange ainda a reforma de 68, Almeida (2001) dispõe que muitas universidades públicas brasileiras têm estruturas semelhantes, decorrentes da padronização imposta pela referida reforma, e apresentam debilidades, como: morosidade nos procedimentos e nas decisões acadêmicas e administrativas; excessiva centralização de decisões; excessivo número de instâncias decisórias; precária articulação entre ensino, pesquisa e extensão; isolamento entre os departamentos.

Face às influências de modelos de universidades do exterior e às mudanças ocorridas em sua história, as universidades públicas brasileiras possuem uma herança de dois mundos. Nesse sentido, conforme Souza *et al.* (2013), as universidades se movem em função de duas notáveis forças: a produção do saber puro, autônomo e imune às pressões externas; e a produção de um conhecimento sensível às demandas externas. Não obstante, essas também sofrem profundas transformações na década de 90, perante às novas tendências econômicas e culturais, reformas e as medidas administrativas que abriram a possibilidade de diversificação de modelos universitários.

Marcelino (2004) ressalta que a universidade pública brasileira integra a administração federal indireta - caracterizada por ter maior flexibilidade. Contudo, trata-se de uma organização conservadora por natureza em práticas e posturas, que possui uma gestão tradicionalista, reflexos do modelo burocrático que evoluiu a partir da década de 1930, o qual ainda permeia o setor público. Paula (2005) aponta que o modelo burocrático, durante boa parte do século XX, foi apontado como garantia de bom funcionamento de negócios e serviços, engendrado por Max Weber, o modelo sustenta o tipo ideal de organização – baseada na dominação racional-legal e caracterizada pelo formalismo, pela impessoalidade e pela profissionalização.

Essa situação começou a mudar, conforme Marcelino (2004), a partir do modelo de administração pública definido pelo Plano Diretor do Aparelho do Estado -PDRAE-, instituído

em 1995, cujos princípios envolvem a mudança na estratégia de gestão, voltada para resultados e focada no atendimento às demandas do cidadão como usuários e clientes do setor público. O PDRAE foi fundado com base nos princípios da *New Public Management*, como: gestão com foco em resultados e em controle, padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; descentralização organizacional; introdução da competição no setor público (HOOD, 1991). Dessa forma, novas referências de planejamento e organização começaram a permear o tecido gerencial da universidade e fazer parte da agenda de dirigentes em qualquer nível organizacional. As universidades, como toda a administração pública nacional, passam, desde então, por períodos de intensas transformações, resultado de avanços tecnológicos e de significativas mudanças sociais, econômicas e políticas.

Contudo, na visão de Buarque (2003), não ocorreram grandes mudanças estruturais na universidade e o seu papel pouco mudou. Embora, a realidade da situação social do mundo, bem como os avanços dinâmicos de informação e conhecimento evidencie a necessidade de uma reforma no conceito de universidade. Para Chauí (2003) a legitimidade da universidade moderna fundou-se na conquista da ideia de autonomia do saber em face da religião e do Estado, ou seja, na ideia de um conhecimento guiado por sua própria lógica, por necessidades imanentes a esse, tanto do ponto de vista de sua invenção ou descoberta como de sua transmissão.

Diante desse breve relato sobre o contexto das universidades públicas no Brasil, é possível perceber que:

a universidade é, historicamente, um tecido complexo feito de combinações e diferenciações, atravessado de contradições e disputas ideológicas, com importantes funções não apenas para a economia, mas também para a socialização, o avanço do espírito científico, a cultura, a crítica fundamentada, a independência de espírito, a emancipação. (DIAS SOBRINHO, 2003, p.113)

Acerca do entendimento de universidade no contexto brasileiro, Botomé (2001) aponta que a instituição universitária tem sido um amálgama de improvisos de diferentes administrações, momentos históricos, governos, pressões sociais externas e internas. As definições sobre a universidade, a natureza de seu trabalho e o que constitui especificamente varia conforme os grupos que ocupam o governo, que controlam a burocracia, que realizam avaliações ou propõem projetos. Salienta-se que a legislação e até mesmo a Constituição do país têm disposto o que cabe à universidade por suas atividades, não se referindo a função por essa exercida. Determinar uma instituição por suas atividades - pesquisa, ensino e extensão - e não por sua função e finalidade

não facilita os trabalhos da instituição, pois não orienta os planos de trabalho, não possibilita programas de desenvolvimento, nem facilita relações de valor com outras instâncias sociais, inclusive com o próprio governo. Atividades são meio e não fim. Isso dificulta a construção de sua identidade.

Importante ressaltar que incorporadas a essas atividades está a responsabilidade social, desempenhada pelas universidades públicas federais, trata-se de um compromisso ético de atuar em benefício de outrem, decorrente do reconhecimento da interdependência dos seres humanos entre si e com a biosfera, e da necessidade de contribuir para o bem comum, tendo em conta as circunstâncias específicas de atuação, conforme Carmo e Esgaio (2016). Nesse caso, por meio da pesquisa, contribuem para o desenvolvimento social, assim como diante do ensino, ao formar cidadãos capazes de se estabelecer em sociedade, e também levando esses movimentos de educação e pesquisa à comunidade a qual está situada perante à extensão.

Por conseguinte, a configuração da função da universidade está implícita nas dimensões históricas, políticas, sociais e educacionais dos processos de organização da sociedade e de produção do conhecimento científico, segundo Nez (2016). O que se confirma, face à afirmação de Souza *et al.* (2013), na qual aponta que as características, o conceito da universidade pública e a sua gestão refletem um hibridismo de concepções que mesclam valores e ideais de modelos distintos. E, também de Fávero (2000) que afirma que a ideia de uma universidade é mais complexa que aparenta. A universidade pública é uma concepção histórica e somente a partir de sua criação e identificação dos rumos que tomou, compreendendo sua realidade concreta, historicamente constituída e em íntima relação com valores e demais instituições da sociedade, pode-se chegar a aprender sua essência.

Para Dias Sobrinho (2003) a função essencial das universidades públicas é a construção de um espaço público cujos valores sejam maiores e mais duradouros que os interesses utilitaristas e de curto prazo do mercado. E, assim, não permitir a substituição dos mais altos graus do conhecimento e da reflexão crítica, que durante séculos a constituíram, pelos apelos ao aligeiramento dos conhecimentos e habilidades adaptados ao imediatismo do mercado e da sociedade que privilegia o que tem valor utilitário e instrumental. Essa preocupação é justificável, posto que “a universidade é instada a mudar processos, rotinas e estruturas e a se ajustar a novas demandas e pressões cada vez mais fortes por parte da sociedade, tanto no ensino quanto na pesquisa.” (TRIGUEIRO, 1999, p.15)

Ademais, segundo Kanan e Zanelli (2011), as universidades públicas possuem como compromisso social, a transformação da sociedade por meio da construção de formas mais democráticas de convívio humano, visto que a universidade é vista como uma instituição de serviços e como espaço de geração e disseminação de conhecimento para a sociedade, Canterle e Favaretto (2008). Diante de toda essa ótica de entrega à sociedade, pode-se atestar que as universidades públicas assumem, cada vez mais, um papel crucial no desempenho social e econômico no Brasil.

Nessa vertente, Chauí (2001) expõe que enquanto instituição histórica, a universidade está enraizada em situações concretas que balizam os tempos e suas relações com o contexto sócio-econômico, sempre atravessadas por contradições diversas. Tanto é desta forma que se pode observar no seu interior opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem as dicotomias da sociedade. Confirma Trigueiro (1999), os acontecimentos presentes no âmbito interno das instituições universitárias são condicionados e permeados de influências externas, as quais são assimiladas, processadas e incorporadas em processos e estruturas.

Os processos de definição das instituições têm relações com sua estrutura e organização. Os organogramas das universidades brasileiras, os quais, na visão de Botomé (2001), são amontoados de compartimentos estanques, com base em taxonomias e categorias organizacionais mais voltadas para hierarquia do que para funções. Ademais, os dirigentes das instituições e dos departamentos, em geral, não possuem formação para gerir e nem experiência, o que leva à reprodução de rotinas e estruturas, comprometendo a identidade e a consecução das responsabilidades e o desenvolvimento institucional. No que tange à estrutura, Trigueiro (1999) afirma que a estrutura funcional universitária, compreende uma coletividade - docente, cientistas, técnicos, discentes -, uma ordem normativa, uma escala de autoridade e sistemas de comunicação, e pode ser caracterizada como estrutura multifinalista.

À vista disso, entende-se a universidade como uma instituição complexa que desenvolve indissociavelmente ensino, pesquisa e extensão em múltiplas áreas de conhecimento e nos diversos campos das atividades humanas, ascendendo responsabilidade social em sua atuação. Em virtude desse caráter interdisciplinar, afirma-se que essa instituição interage com um maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isoladamente, e sua gestão tem sido parte da agenda de discussão tanto em instâncias políticas quanto acadêmicas. (ARBIX, 2017; CANTERLE E FAVARETTO, 2008; GASCÓ, 2016; MARCELINO, 2004)

2.3.2 Gestão Universitária

Na visão de Eltz e Viebrantz (2012) a gestão universitária ocupa-se de dois tipos de atividade: educação e gestão. Educação é um trabalho de equipe, no qual participam professores, gestores, especialistas, alunos e comunidade da instituição, enquanto a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida de pessoas nas decisões e planejamento, além de significar o próprio ato de gerir, de administrar, incluindo atividades como as de tomada de decisão e as de direção. Portanto, pode-se afirmar que a gestão está relacionada à atividade de impulsionar a organização a atingir seus objetivos e a cumprir sua função. À vista disso, destaca-se que o foco deste estudo está nessa atividade.

A fim de melhor elucidar a gestão universitária, faz-se imprescindível compreender, primeiramente, o que é Gestão – “é a realização, de forma eficaz e eficiente, das metas organizacionais com planejamento, organização, liderança e controle de recursos organizacionais” (DAFT, 2017, p. 4). Esses quatro elementos citados consistem em funções fundamentais de gestão interdependentes, e suas práticas sofrem mudanças ao longo do tempo. Dispor de uma gestão apropriada é importante, pois as organizações, em geral, contribuem para a sociedade.

Concepção essa que se assemelha à de Maximiano (2006, p.8) ao definir Administração – “processo de tomar decisões e realizar ações que compreendam cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle” Ressalta-se que embora existam autores que se empenham a afirmar que gestão e administração são ciências diferentes, para este estudo não há distinção. Porquanto, gerir já era uma preocupação de Fayol (1949), que, já no início do século XX, afirmava que se trata de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, época em que as organizações eram vistas como sistemas fechados. Atualmente já se compreende que as organizações são influenciadas e influenciam o ambiente externo - sistema aberto - característica irrefutável das universidades públicas.

No tocante a sistema, Oliveira esclarece (2007, p. 6) “é um conjunto de parte integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo.” E, acrescenta que compõem o sistema organizacional: o objetivo; as entradas – informação, material e energia; o processo de transformação; as saídas; o controle e a avaliação; e a retroalimentação. E informa ainda que o sistema está sempre em um ambiente – interno e externo - o qual possui fatores que influenciam a sua operação.

À vista disso estabelece-se este tópico no intuito de compreender a gestão, isto é, planejamento, organização, liderança e controle, assim como o processo de tomada de decisão diante do conjunto de partes integrantes e interdependes que compõem o sistema organizacional universitário. Nesse sentido, Bijoldo *et al.* (2012) salientam que a universidade é condicionada à realidade na qual está inserida, com base em injunções de todos os tipos: econômica, social, cultural, política ou religiosa. As transformações políticas e econômicas ocorridas no mundo forçosamente obrigam-na a repensar o seu lugar e a sua função na sociedade. Trigueiro (1999) expõe as influências do Estado ao induzir novos processos, por meio de legislações, que pressionam as universidades a desenvolverem programas de pesquisa voltados à solução de problemas sociais e econômicos. Posto isso, Rossato (2012) afirma que as universidades brasileiras se mostram dependentes de fatores externos, bem como do processo de globalização, os quais as atingem, tanto na sua dinâmica interna como na sua relação com a sociedade.

Por conseguinte, Lauxen (2006) aborda as estruturas das universidades em seu aspecto geográfico e afirma que, quando de natureza *multicampi*, favorecem a interiorização da educação superior no país. No que tange a estrutura de cada *campi* essa deve se tornar, a certo modo, a sede da universidade, isto é, cada *campi* deve possuir características administrativas próprias e autonomia de recursos e preservar suas particularidades acadêmico-científicas, de modo a se integrar e se relacionar com o contexto regional no qual está inserido. Contudo, Fialho (2005) contrapõe-se ao afirmar que há universidades que expandem suas unidades somente com a finalidade de inserir-se em ambientes dispersos, mantendo sua identidade e explica que a configuração *multicampi* nem sempre é contemplada nas políticas governamentais e nos processos de planejamento, o que acarreta reflexos negativos ao desempenho. Ressalta-se que a dispersão geográfica das unidades acadêmicas cria impasses tanto de natureza administrativa quanto pedagógica (FIALHO, 2005; NEZ, 2016); além de acarretar dificuldade na comunicação entre *campis*, que se torna o nó da questão em detrimento de grandes extensões territoriais.

Ao se referir à estrutura organizacional, Trigueiro (1999) entende que essa contém, entre outras características: formalização, centralização e complexidade. Em relação às duas primeiras citadas, uma universidade pública compreende a diluição do poder nos inúmeros colegiados - desde as bases acadêmicas até os conselhos superiores, passando por câmaras diversas -, além de possuir inúmeros regulamentos e instrumentos normativos, constituindo uma estrutura pesada em trâmites burocráticos com processos decisórios lentos. Já a complexidade refere-se à

diferenciação interna – horizontal, vertical e espacial -, uma universidade pública, do ponto de vista de diferenciação horizontal e espacial, é complexa, pois há muitas áreas acadêmicas e administrativas convivendo internamente em uma ampla dispersão espacial, mediante culturas próprias, linguagens e enfoques diferenciados. Quanto à diferenciação vertical, a universidade possui diversos critérios formais e informais de estratificação. O que ressalta a peculiaridade e complexidade desse tipo de organização.

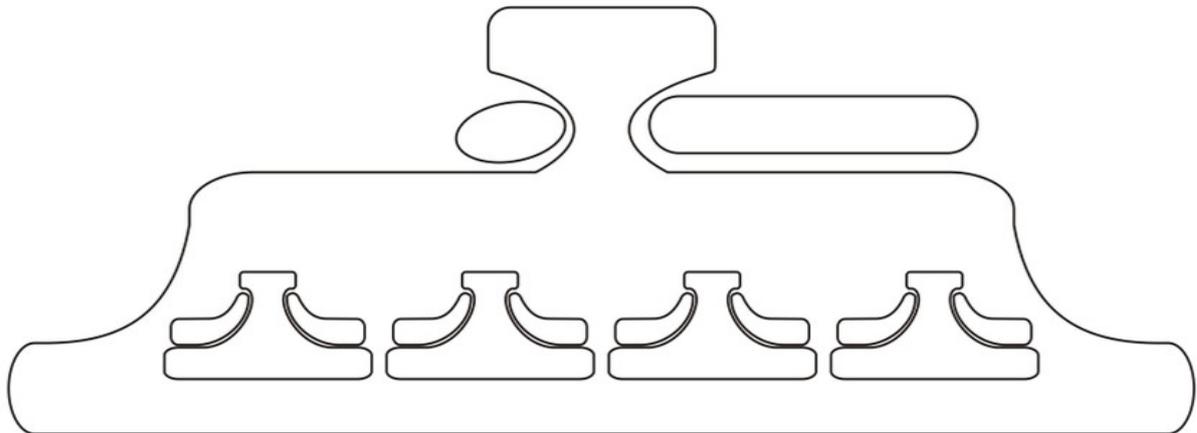
Mintzberg (2006) aponta que uma organização pode ser identificada por meio das diversas divisões de trabalho e tarefas, essa descrição pode ser complementada com o uso de imagens. Dessa forma, apresenta uma estrutura de cinco divisões: cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e assessoria de apoio. A cúpula estratégica é composta por diretores e sócios, a linha intermediária por gerentes, já o núcleo operacional é a parte da organização onde os *inputs* transformam-se em *outputs*, e a tecnoestrutura junto à assessoria de apoio compõem a estrutura como partes não fundamentais da organização, na quais encontram-se os analistas que planejam, treinam, desenham fluxos de trabalho buscando tornar a organização mais eficaz.

Ademais, cabe evidenciar que Mintzberg (2006), também, apresenta cinco configurações de *design* de estrutura: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*. Ressaltando que o *design* é influenciado pelo tamanho, idade, sistema técnico, ambiente que opera e pelos relacionamentos de poder que circundam a organização. E, explana que a estrutura simples é baseada na supervisão direta, a cúpula estratégica é a parte principal dessa, com comportamento pouco formalizado, a qual se trata de uma estrutura para pequenas organizações nas quais não se tem linhas intermediárias entre a cúpula e o núcleo operacional.

A estrutura burocracia mecanizada é baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é a parte principal, caracterizada por ter um trabalho rotineiro, operacional, repetitivo e padronizados, que exige habilidade mínima e pouco treinamento, a divisão do trabalho e a diferenciação entre unidades são fortemente enfatizadas, e o poder de decisão é centralizado verticalmente e descentralizado de forma limitada em sua dimensão horizontal. A burocracia profissional é baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal e mais ampla da estrutura, o treinamento é o parâmetro chave, e é muito presente na área da saúde. A forma divisionalizada é baseada na padronização de *outputs*,

em que a linha intermediária é a parte principal, as atividades apesar de díspares, são vinculadas a um objetivo final específico, essa estrutura é muito encontrada em universidades com múltiplos *campus*. Posto isso, cabe representá-la na representada na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura divisionalizada



Fonte: MINTZBERG, 2006, p. 250.

Essa forma se difere das demais por não constituir uma estrutura completa - da cúpula estratégica ao núcleo operacional -, trata-se de uma estrutura sobreposta a outras, isto é, cada divisão tem sua própria estrutura e seu ambiente organizacional. Característica essa ratificada pela disposição sistêmica das universidades, as quais, em sua maioria, são *multicampi* e possuem inúmeros institutos, faculdades, centros entre outros departamentos acadêmicos e administrativos. A última configuração - a *adhocracia* - é baseada em ajustamento mútuo, em que a assessoria de apoio é a parte principal, é um modelo orgânico marcado pela inovação, muito utilizado por agências cinematográficas.

Na visão de Zziwa (2014), uma estrutura organizacional é fundamental para todas as universidades, posto que é por meio desta que seu controle é estabelecido, além de ser um importante guia às atividades que acontecem na instituição, juntamente com detalhes dos planos de gestão. Uma boa estrutura melhora o desempenho geral e permite que os membros participem da tomada de decisões e que as tomem corretamente no momento certo. Na prática, a estrutura organizacional está fortemente alinhada à visão e à estratégia da universidade. Nessa perspectiva, Almeida (2001) aponta que a estrutura organizacional da universidade precisa ser mais

horizontal, descentralizada, flexível, transparente, permeável às inovações acadêmico-administrativas e potencializadas de maior interação com o ambiente externo.

Afirma-se, então, que se trata de uma instituição de estrutura e modelo de gestão complexos e essa mesma característica pode ser atribuída aos seus objetivos e finalidades, pois, segundo Santos e Bronnemann (2013), as universidades executam tarefas múltiplas com uma metodologia única; possuem como matéria-prima o conhecimento, buscam qualificar profissionais para o desenvolvimento da sociedade, além de terem um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e, muitas vezes, anárquico. Somado a isso, Canterle e Favaretto (2008) afirmam que as universidades são estruturadas para atender ao mundo do trabalho, ao mundo científico e ao acadêmico, sendo a sua qualidade ou a ausência dessa expressão de maior deferência da sociedade.

Além disso, a natureza pública das universidades exalta uma complexidade de gestão ainda maior que as de natureza privada. Dado que aquelas precisam lidar com questões como: os instrumentos diversos de controle que se constituem consideráveis limitadores da gestão; e a ausência de um orçamento próprio que acaba engessando a gestão universitária, explanam Pascuci *et al.* (2016). Além de terem de enfrentar desafios como a dependência administrativa à copiosa legislação, a falta de autonomia, a rotatividade de funcionários e a pluralidade de agentes e de interesses, na maioria das vezes divergentes. Buarque (2003) corrobora apresentando a falta de recursos como indicador de crise nas universidades. Em sua percepção, assiste-se a uma mudança de tratamento na qual as universidades passam de protegidas a abandonadas.

Botomé (2001) aponta algumas dificuldades que interferem na gestão das universidades como sua relação com o Estado e com os órgãos de fomento, destacando que, no aspecto financeiro, essa está mais para submissão quando não mendicância, e como a autonomia, a qual se confirma no discurso, mas se choca com limitações no campo das relações entre governo e instituições e entre essas e a sociedade. Acrescenta, ainda, que a autonomia universitária não é um privilégio concedido, não se restringe a recursos financeiros ou orçamentários, tampouco dispensa avaliação ou prestação de contas, e sim a natureza do trabalho de uma universidade – produzir conhecimento e torná-lo acessível – necessita de autonomia para produzir independentemente das demandas e pressões de grupos ou de governos.

Por conseguinte, Chauí (2003) expõe que, no interior da instituição universitária, encontra-se a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e

contradições, da mesma maneira que se vê na sociedade. Nessa vertente, Ésther (2011) afirma que a Gestão Universitária implica a negociação permanente de diversos interesses, oriundos de unidades diversas e de grupos diferenciados. Tais interesses circulam numa teia complexa de relacionamentos, acarretando a formação de grupos de interesses específicos e articulados. Jarzabkowski e Fenton (2006) explicam que isso ocorre porque em organizações pluralistas, as preferências são obscuras e a multiplicidade de membros e grupos internos persegue, simultaneamente, objetivos diversos, conflitantes e que concorrem entre si.

À vista disso, pode-se perceber que a Administração Universitária é uma área do conhecimento à parte tanto da Administração de Empresas, quanto da Administração Pública, pois possui formas distintas de gerenciamento, de acordo com Rizzatti (2002). Contudo, pode-se entender também, conforme Rissi *et al.* (2017, p. 300), que “a Gestão Universitária é um constructo de conhecimentos, ferramentas e técnicas da ciência da administração adaptados e aplicados à consecução dos objetivos desse tipo tão peculiar de organização.”

Quanto à caracterização da gestão de universidades públicas, Silva (2012) apresenta dois aspectos: temporariedade e multiplicidade. O primeiro refere-se ao exercício dos cargos de gerência, uma vez que o docente pode, ao longo de sua carreira universitária, assumir eventualmente uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, pró-reitoria ou reitoria. E o segundo aspecto se trata da multiplicidade de papéis exercidos pelos gestores universitários, que não deixam sua atividade original de docência.

Nesse propósito, Cunha e Kratz (2016) consideram que o processo de gestão nas universidades públicas brasileiras tem sido permeado de dificuldades, que abrangem desde a escassez de recursos, a rigidez da estrutura administrativa, até limitações administrativas da própria gestão. Outrossim, Trigueiro (1999) afirma que a cultura organizacional das universidades públicas possui resistência a mudanças, nesse sentido essas têm dificuldade para olhar-se e perceber-se no conjunto das transformações sociais mais abrangentes. Diante de tantas limitações, Vieira e Vieira (2003) acreditam que essas se tornaram instituições burocráticas recalcitrantes à mudança e rarefeitas à inovação.

Trigueiro (1999) dispõe que a gestão universitária contemporânea é um tema de extrema relevância, no qual é indispensável debater sobre formulações estratégicas mais amplas e coordenadas internas que vinculam recursos a metas e padrões de desempenho. Para tanto, a elaboração de projetos institucionais, considerando as particularidades da instituição e a realidade

social abrangente, bem construídos e negociados internamente pode ser elemento indispensável. Nessa vertente, Cruz, Cortezão e Gil (2001) destacam que o planejamento estratégico traz importantes contribuições a novas formas de gestão, pois apresenta instrumentos e indica soluções para vários problemas enfrentados pelas instituições na busca de rumos inovadores. Dessa forma, algumas universidades adotaram, como forma de gestão, o planejamento estratégico. Tarefa essa nada simples face às características de estrutura e de funcionamento das instituições universitárias, uma vez que o processo colegiado, a dicotomia entre acadêmico e administrativo, a multiplicidade de fatores são alguns fatores que dificultam a implementação e o desenvolvimento dessa.

No que tange a formulações estratégicas mais ampla, Dias, Sousa e Dias (2018) salientam que o planejamento estratégico no setor público, além de função técnica, apresenta-se como cumprimento de determinação legal, posto que consiste em um cumprimento constitucional, caracterizado pela responsabilidade e dever político do gestor público de manusear os recursos de forma eficiente e eficaz. Ao realizar um estudo de caso sobre planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior em Brasília, no qual se identificou a etapa de elaboração, caracterizou-se a construção dos referenciais estratégicos, como o diagnóstico organizacional, e se evidenciou os instrumentos empregados e pontos que facilitam e dificultam sua implementação. Constataram que o instrumento norteador do planejamento estratégico é o Plano de Desenvolvimento Institucional -PDI-, ferramenta programática de projeção de metas e ações de longo prazo e de cumprimento legal.

Diante disso, cabe esclarecer que o PDI é definido, pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2007), como um documento que identifica a instituição de ensino superior no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à sua missão, às suas diretrizes, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e administrativas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O PDI foi instituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, sua origem está na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que institui em seu artigo nono a necessidade de avaliação da educação superior pela União, porém esse só veio a ser praticado a partir da segunda metade da década dos anos 2000. O PDI é elaborado para um período de cinco anos, tratando-se de formulações estratégicas mais amplas que, conforme Trigueiro (1999), são articulações essenciais à gestão universitária contemporânea.

Ademais, para Cruz, Cortezão e Gil (2001) o planejamento estratégico deve ser um processo de garantia de participação e democratização das práticas administrativas e gerenciais. Há inúmeras ferramentas das quais os dirigentes institucionais podem se apropriar para criar novas culturas e valores organizacionais e mudar processos e formas de funcionamento das atuais estruturas. Por exemplo, análise de ambiente interno e externo permite desprender-se da visão endógena e corporativa e contribui para o exercício da criatividade ao lançar as pessoas para novas dimensões de análise e busca de soluções, reforçando atitudes proativas e combatendo resistências ao novo. Hansen (2001) expõe que a gestão universitária exige preparação de quem a exerce e isso implica: conhecimento da história institucional e do seu processo evolutivo; domínio dos indicativos de produção e conhecimento; e sintonia com as tendências sócio-econômico-político-culturais.

Valente (2001) pressupõe que a sociedade, atualmente, muda vertiginosamente, exigindo de todos novas competências. Nesse sentido, Etzkowitz (2009) acredita que a universidade deve assumir uma postura mais empreendedora, buscando encontrar pesquisas realizadas dentro do contexto da academia que a direcione à inovação. Entretanto, para Poz (2003), limitar a universidade apenas ao fomento de pesquisas constitui uma visão meramente mercadológica que produziria efeitos destrutivos para a autonomia universitária, uma vez que, conforme Rieder (2011), acredita-se que graças a autonomia, as universidades se adaptam e resistem ao tempo e às transformações sociais. Posto isso, a universidade não deve agir cegamente para atender a qualquer solicitação de atores externo, ainda que deva estar em sintonia com seu tempo. Tempo esse que é digital, imagético, criativo, instigador, investigador, célere, produtivo e questionador.

Face a todas as características e limitações da Gestão Universitária, tem-se que se trata da gestão de uma instituição de sistema aberto – influenciada pelo contexto externo que está inserida - a qual possui uma estrutura organizacional de dispersão geográfica considerável, verticalizada, com departamento de natureza e de interesses diversos; a qual é limitada pela legislação, pelo orçamento e pelo governo; a qual possui cargos de dirigentes de caráter temporário. Portanto, percebe-se o quão peculiar e complexa é a gestão das universidades pública no Brasil, e assim compreende-se porque vem sendo tema de múltiplas agendas de discussão com intuito de implementar determinadas mudanças e inovações a fim de que a universidade cumpra os papéis que a sociedade a responsabiliza. “A universidade não pode cumprir plenamente os seus papéis se

não está inteiramente sintonizada com o seu tempo e o futuro que ajuda a construir” (WERTHEIN, 2003, p. 21)

2.4. Inovação

Face à necessidade e imposições de que as universidades públicas brasileiras progridam junto ao contexto no qual estão inseridas, verifica-se o quão indispensável é o debate da inovação junto a gestão dessas instituições. Dado que o propósito desta pesquisa é abordar o processo de inovação na gestão universitária, propõe-se a continuidade da revisão de literatura com os seguintes tópicos: primeiramente algumas definições quanto à inovação, em seguida a abordagem da gestão da inovação para, então, chegar-se ao debate do processo de inovação na gestão de universidades públicas brasileiras.

2.4.1 Conceituação e tipologias da inovação

Há inúmeras variações de interpretações sobre o termo ‘inovação’, essa palavra vem do latim *innovare* que significa “fazer algo novo”. Inovação é a força direcionadora do desenvolvimento econômico, segundo Schumpeter (1997), que concebeu a inovação como uma destruição criativa, a qual desenvolve novas e melhores combinações produtivas abandonando práticas antigas e obsoletas. Contudo, na visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), trata-se de um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e colocá-la em uso da maneira mais ampla possível.

Visto que o objeto da pesquisa é o processo de inovação na gestão de uma universidade pública, a qual constitui o arranjo da Administração Pública, neste tópico serão abordados entendimentos de inovação que se aplicam a esse contexto. Townsend (2013) alerta que a definição de inovação pode ter um impacto substancial, em especial no setor público, sobre os dados coletados e levar o pesquisador a conclusões incorretas.

Diante dessa afirmação, optou-se por apresentar de forma sintetizada alguns conceitos, tipologias ou classificações que abordam organizações de natureza pública de maneira sintética. Cabe, pois, frisar que não é objeto desta pesquisa analisar aspectos antecessores ou sucessores da inovação, portanto não haverá abordagens sobre mudança, invenção, criatividade e afins. Não obstante, no que tange às classificações pode-se visualizar, de maneira mais simples, perspicaz e direta, as suas variações quanto ao que se inova e quanto ao grau de novidade no quadro a seguir.

Quadro 2. Tipologia da inovação

Tipo de inovação	Conceito	Autor
Tecnológica	“Fenômeno amplo, envolvendo a introdução de novos produtos, novos processos, novos mercados, novas fontes de matérias primas e uma nova organização dentro de uma indústria.”	SCHUMPETER, 1997, p. 76.
Administrativa	“São aquelas que envolvem a estrutura organizacional, os processos administrativos, estão indiretamente relacionadas a atividades primárias da organização e estão mais diretamente relacionadas com a sua gestão.”	DAMANPOUR, 1991, p. 560.
De produto	“É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.”	OCDE, 2005, p. 57.
De marketing	“É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.”	OCDE, 2005, p. 59.
De processo	“É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.”	OCDE, 2005, p. 58.
Incremental	“São inovações rotineiras e instrumentais, que resultam em pequeno grau de descontinuidade em relação às práticas existentes.”	DAMANPOUR, 1991, p. 561.
Radical	“São inovações não-rotineiras e extremas, que produzem mudanças fundamentais nas atividades e descontinuidade das práticas existentes.”	DAMANPOUR, 1991, p. 561.
Organizacional	“É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.”	OCDE, 2005, p. 61.
Social	“Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.”	BIGNETTI, 2011, p.4.

Fonte: elaborado pela autora.

Ressalta-se que o propósito do Quadro 2 é apresentar ao leitor de forma sucinta as importantes categorizações da inovação a fim de que, de maneira célere, compreenda tais conceitos, posto que não é o foco da pesquisa empenhar-se nas tipologias, porém tais entendimentos fazem-se necessário para prosseguimento satisfatório desta. Ademais, não foi inserida no quadro a tipologia inovação de serviços, uma vez que, conforme Hartley (2005), parece ser compatível com os aspectos subjacentes de inovação de produtos. Por sinal, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) apresentam uma outra tipologia ‘inovação gerencial’ a qual se assemelha com as tipologias ‘organizacionais’ e ‘administrativas’ apresentadas no Quadro 2, eles a entendem como geração e implementação de uma prática de gestão, de um processo ou de uma técnica que são novos para o estado da arte e se destinam a promover os objetivos organizacionais. Enfatizam a importância do gestor na condução desse processo e reconhecem a dificuldade de efetivação desse tipo de inovação, pois poucas organizações possuem expertise

nessa área em função da existência de componentes de ambiguidade, incerteza e resistência à mudança.

Quanto ao conceito de Inovação Social, Silva e Pacheco (2018) enfatizam que esse ainda está em processo de institucionalização, não havendo um consenso terminológico. Ainda assim, tem por objetivos satisfazer as necessidades humanas, modificar as relações sociais, promover a inclusão social e empoderar atores antes excluídos da sociedade. Drucker (1986) já apresentava a inovação como processo de aproveitar oportunidades de mudança para fazer algo diferente, e a análise sistemática dessas oportunidades é que proporciona a inovação social. “A inovação social, portanto, é um fenômeno *inclusivo*, dependente das interações dos diferentes componentes sociais.” (BIGNETTI, 2011, p. 12) No que tange a classificação relacionada ao grau de novidade, O’reilly e Tushman (2004) afirmam que as inovações incrementais e radicais devem compartilhar o mesmo território nas organizações, mas para isso essas requerem estruturas, métricas e estratégias distintas.

Ademais, alguns setores são caracterizados por rápidas mudanças e inovações radicais, outros por mudanças menores e incrementais (OCDE, 2005). O setor público caracteriza-se por ter mais inovações incrementais, Townsend (2013) explica que isso ocorre, pois, essas inovações são mais alinhadas à filosofia da Nova Gestão Pública de proporcionar uma boa gestão dos recursos públicos na obtenção de resultados mais economicamente possível. E, salienta que o ponto central para processo de inovação é a compreensão de como os atores e as organizações percebem o risco, essa percepção varia entre organizações, culturas e atores. Conquanto, independentemente do tipo de inovação, Bessant e Tidd (2009) reforçam que a inovação não acontece no vácuo, é influenciada por forças externas e internas, necessita de liderança, recursos, e orientação estratégica para acontecer.

Logo, Damanpourt e Wischnevsk (2006) apresentam dois tipos organização: as geradoras de inovação e as que adotam, essa diferenciação é apreciada na própria estrutura da organização. Aquelas que geram dependem mais de seus conhecimentos, da capacidade tecnológica para desenvolver inovações, enquanto as que adotam dependem mais de suas capacidades gerenciais e organizacionais para selecionar e assimilar inovações. Dessa concepção, importa depreender que as características organização influem na inovação. De modo inverso, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) traz a concepção da inovação face ao seu impacto na organização, a inovação melhora o desempenho da organização, pois aumenta sua capacidade de inovar, ao melhorar, por exemplo,

os processos de produção, as práticas organizacionais aumentando a possibilidade de adquirir e criar novos conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações. À vista disso, pode-se presumir que a forma que a instituição se organiza, sua estrutura organizacional, sua capacidade influencia à inovação, igualmente, a inovação a influencia ampliando sua capacidade e longevidade, formando um ciclo virtuoso.

Por conseguinte, Damanpour e Wischnevsky (2006) afirmam que a inovação no setor público pode ser vista tanto como uma modificação substancial, qualitativa ou quantitativa, em técnicas ou práticas anteriores, quanto como uma nova estrutura organizacional ou um novo sistema administrativo, um novo plano ou programa, um novo produto, serviço ou prática nova para o contexto organizacional em que se encontra. Já Castro *et al.* (2017) entendem que a inovação no setor público, da mesma forma que nos demais setores, é fruto de um processo entre a capacidade de inovar e a necessidade de inovar.

Nas últimas décadas, ressaltam Klumb e Hoffmann (2016), as organizações públicas brasileiras têm evoluído em termos de inovação tanto nos serviços prestados à sociedade quanto em seus processos internos, apesar de operarem em um ambiente complexo. Santos e Sano (2016) ao estabelecer um ensaio teórico com objetivo de identificar quais as principais teorias sobre inovação na gestão pública estão sendo aplicadas ou desenvolvidas no Brasil, concluíram que é comum o uso de literatura internacional para se definir inovação no setor público. O que demonstra uma carência de construção de conceitos de inovação pública especificamente para o Brasil, que considere suas características, legislações, formas institucionais e culturais.

Inovação no setor público, conforme a OECD (2017, p.18) “é encontrar novos meios para atingir fins públicos, usando novas abordagens para criar valor público para a sociedade”. A geração de valor público por meio da inovação é complexa e desafiadora para o governo, pois se trata de algo novo e arriscado; por outro lado o governo tem por obrigação legal, a responsabilidade democrática e o período do mandato político para entregar serviços públicos de forma consistente e prestar contas sobre o uso de recursos, o que tende a desencorajar a tomada de riscos. “O processo orçamental influencia a inovação e a eficiência na forma como ele equilibra a prestação de contas com flexibilidade.” (OECD, 2017, p.137) Ademais, a prestação de contas ao legislativo pode confinar agências e limitar programas inovadores e estratégias de gestão para melhorar a eficiência, a eficácia e a capacidade de resposta.

Posto isso, dar-se-á prosseguimento a esta revisão com a definição de inovação apresentada pela Lei n. 13.243 de 11 de janeiro 2016, a qual dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação no Brasil e atualiza a Lei da Inovação – Lei n. 10.973 de 2 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004):

Inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho. (BRASIL, 2016)

Quanto à respectiva lei, Moreira e Stramar (2014) relembra que em 2004, no Brasil, houve a implementação da Lei da Inovação, a qual incentivou a criação de núcleos de apoio à gestão da inovação, tornando-se necessária a ampliação da discussão da gestão do processo de inovação por meio de metodologias que estejam alinhadas às mudanças organizacionais. Posto isso, é fundamental compreender que a inovação não deve ser tratada como um evento isolado, mas como um processo que precisa ser gerenciado, e que está em qualquer tipo de organização, inclusive, ofertando desafios e possibilidades no setor público, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

E acrescentam, o processo de inovação difere conforme o propósito que a organização desempenha, mudanças tecnológicas, interações, o acesso ao conhecimento, assim como em termos de estruturas organizacionais e fatores institucionais. Nesse sentido, Hartley (2005) sugere que a inovação setor público esteja ligada a considerações de melhoria. E, pressupõe que todas as organizações precisam inovar, uma vez que o mundo é dinâmico. À vista disso, percebe-se a necessidade de, no setor público, em especial nas universidades públicas, entender melhor sobre como a inovação é promovida, apoiada, implementada e sustentada.

2.4.2 Gestão da Inovação

A inovação é uma questão de criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. O processo de combinação desses ocorre sob condições de alta incerteza, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008). A Gestão da Inovação -GI- compreende a capacidade de transformar essas incertezas por meio da mobilização de recursos,

de planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e a obtenção de novos resultados.

A implementação de uma gestão da inovação eficaz envolve necessariamente a adoção de modelos que norteiem a construção de processos organizacionais por meio dos quais a inovação deverá ser conduzida, conforme Silva, Bagno e Salerno (2014), após uma revisão bibliográfica acerca desses modelos, na qual procederam uma análise crítica e comparativa entre esses, constataram que os modelos evidenciam a inovação como algo não atribuível a departamentos específicos e concluíram que o desenvolvimento de inovações transforma continuamente a organização e, conseqüentemente, consolida sua capacidade de inovar sistematicamente.

Do mesmo modo, Jonash e Sommerlatte (2001) defendem que a inovação deve ser uma estratégia de toda a organização e não deve ficar limitada a departamentos, logo os elementos estratégia, recursos, processos, métodos de gestão e tecnologia devem ser orientados para o desenvolvimento de inovações. Nessa vertente, o modelo de Goffin e Mitchell (2010) é composto por cinco elementos: geração de ideias; priorização e seleção; implementação; estratégia de inovação; pessoas e organização.

Quanto aos modelos de gestão da inovação, Rothwell (1992) fez uma análise histórica e verificou um padrão de evolução, que parte de modelos lineares para modelos interativos. Os modelos de primeira e segunda geração eram chamados de lineares simples, naquela predomina-se a inovação empurrada pela tecnologia, enquanto nesta predomina a inovação puxada pelo mercado; os modelos de terceira geração reconhecem combinações de tecnologia ou mercado para disparar o processo e acrescenta à anterior linearidade *loops* de retorno entre as fases; já na quarta os modelos privilegiaram uma perspectiva de atividades auxiliadas por alianças e parcerias; e na quinta a inovação é vista como um processo contínuo, na qual integra uma rede abrangente de relações. Diante disso, pode-se perceber uma modificação na preocupação dos modelos de gestão da inovação, que transcende a tecnologia e se ocupa cada vez mais com processos e redes.

Dessa forma, a questão não está restrita à decisão de inovar ou não, mas como fazê-la com êxito. O desafio consiste em desenvolver formas de gestão da inovação nas condições de incerteza e de mudanças em velocidade. Os tipos de comportamento necessários em tal situação incluem fatores como agilidade, flexibilidade, habilidade para aprendizagem rápida, ausência de

preconceitos sobre a forma como as coisas podem vir a evoluir, consoante ao que dispõe Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Por conseguinte, de acordo com Maculan (2002), a gestão da inovação requer da organização uma capacidade de integrar e coordenar os recursos humanos, financeiros, técnicos e organizacionais para a geração de novas ideias que irão melhorar produtos, serviços e processos; criar novos conhecimentos; desenvolver soluções e angariar resultados com as práticas organizacionais. E, para alcançar isso, é necessário, conforme Tidd, Bessant, Pavitt (2005) que na gestão de inovação se estabeleça rotinas que permitirão criar condições favoráveis ao processo, constituindo, assim, a base para o bom funcionamento de um sistema de gestão da inovação. E, para avaliar esse êxito, deve-se ir além de medidas tradicionais de desempenho financeiro e incorporar uma série de indicadores específicos a organização, segundo Vantrappen e Metz (1995). Do mesmo modo Espinosa-Cristia (2019) propõe que a abordagem da gestão da inovação seja reflexiva e performista, no sentido de estar mais próxima do fenômeno, isto é, a análise e o gerenciamento da inovação deve ser refletiva no âmbito do que está a ser estudado e gerenciado.

Resende Junior, Guimarães e Bilhim (2013) partiram do pressuposto que organizações que se preocupam em acompanhar e medir o desempenho são, em princípio, orientadas para inovação. E, por meio de um estudo de natureza mista aplicado em organizações brasileira e portuguesa, elaboraram e validaram uma Escala de Orientação para Inovação em organizações públicas. Para a construção foi utilizada análise fatorial por meio da qual o melhor resultado foi uma escala com dois fatores Ambiente de Estímulo à Aprendizagem; e Gestão de Competências e Monitoramento do Ambiente Externo. Percebe-se que os fatores da escala proposta direcionam a atenção às pessoas e à aprendizagem.

Nesse sentido, Stefanovitz e Nagano (2014) afirmam que a avaliação é uma fase fundamental na GI, visto que se monitora a performance inovativa a fim de gerenciá-la de forma eficaz. Essa fase envolve duas dimensões principais: uma com ênfase nos projetos desenvolvidos, na avaliação de seus resultados e incorporação dos aprendizados obtidos ao corpo de conhecimento da organização; outra que monitora o funcionamento do sistema de gestão da inovação como um todo, buscando melhorias sistêmicas para a performance inovativa. Igualmente, Davila, Epstein e Shelton (2007) acreditam que é um dos elementos principais do sucesso em inovação, posto que aquilo que é medido é executado. E, acrescentam que é

fundamental para inovação ligar a estratégia à avaliação com alguns indicadores precisos. Diante disso, cabe frisar que a avaliação não é a solução, mas um facilitador para se conduzir a GI. Além dessa fase, Stefanovitz e Nagano (2014) ressaltam a de mobilidade de recursos, uma vez que esses são condições necessárias para que a inovação ocorra. Ante essa fase e a lógica apresentada, cabe frisar que, no cenário das organizações públicas, os recursos são escassos.

Não obstante, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) já destacam que a compreensão das origens da inovação, no contexto organizacional, é um requisito para aprimorar a produtividade e os impactos de estudos sobre gestão nas organizações. Seguindo essa perspectiva, Mulgan e Albury (2003) apontam que há três condições necessárias para que a inovação floresça: motivação, oportunidade e habilidade. Contudo, para Moreira e Stramar (2014) a preocupação primordial da GI deve estar nos indivíduos, pois são as pessoas por meio de seus valores, experiências, cultura e conhecimento e interações no ambiente organizacional que agem, criam e inovam. Igualmente, Townsend (2013) acredita que uma cultura de capacitação, na qual se permita que os indivíduos explorem e experimentem novas ideias é a pedra angular.

À vista disso, presume-se que se organizar para inovar é um desafio. Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007) não é suficiente somente desenvolver uma estratégia e elaborar um processo de inovação, é indispensável construí-los e incuti-los no tecido geral da organização. Inovação bem-sucedida exige preparação da organização e escolha das pessoas certas para, assim, executá-la e intensificá-la, visto que são as pessoas presentes na organização que adotam, aderem, mudam ou rejeitam uma cultura. Portanto, as estratégias e a organização em recursos humanos são importantes para instituir e manter a inovação. “As pessoas estão no cerne da inovação do setor público e seu compromisso e determinação dirige todas as fases do processo de inovação” (OECD, 2017, p.19), portanto a gestão de recursos humanos deve garantir a capacidade, motivação e oportunidade. Capacidade requer não apenas habilidades técnicas, mas também criatividade e pensamento associativo, bem como as habilidades sociais e comportamentais necessárias para trazer a mudança. A motivação pode ser intrínseca, mas também é determinada pelo ambiente de trabalho, tais como as tarefas, a cultura organizacional e a gestão. Oportunidade significa dar autonomia, recursos e conexões que necessitam para inovar.

Nesse sentido, identifica-se três eixos principais da construção de um ambiente favorável: práticas de gestão de pessoas; liderança; e orientação estratégica à inovação. Portanto, necessita-se do apoio e da atuação da alta administração na construção de uma cultura favorável à

inovação. É o que preconiza Davila, Epstein e Shelton (2007) administrar modelo de inovação e definir estratégia são fundamentais para o sucesso, contudo preservar os elementos benéficos da cultura predominante e mudar os elementos desagregadores constitui a chave para a inovação a longo prazo. Para isso, a liderança precisa envolver-se com os aspectos culturais da inovação a fim de promover melhorias.

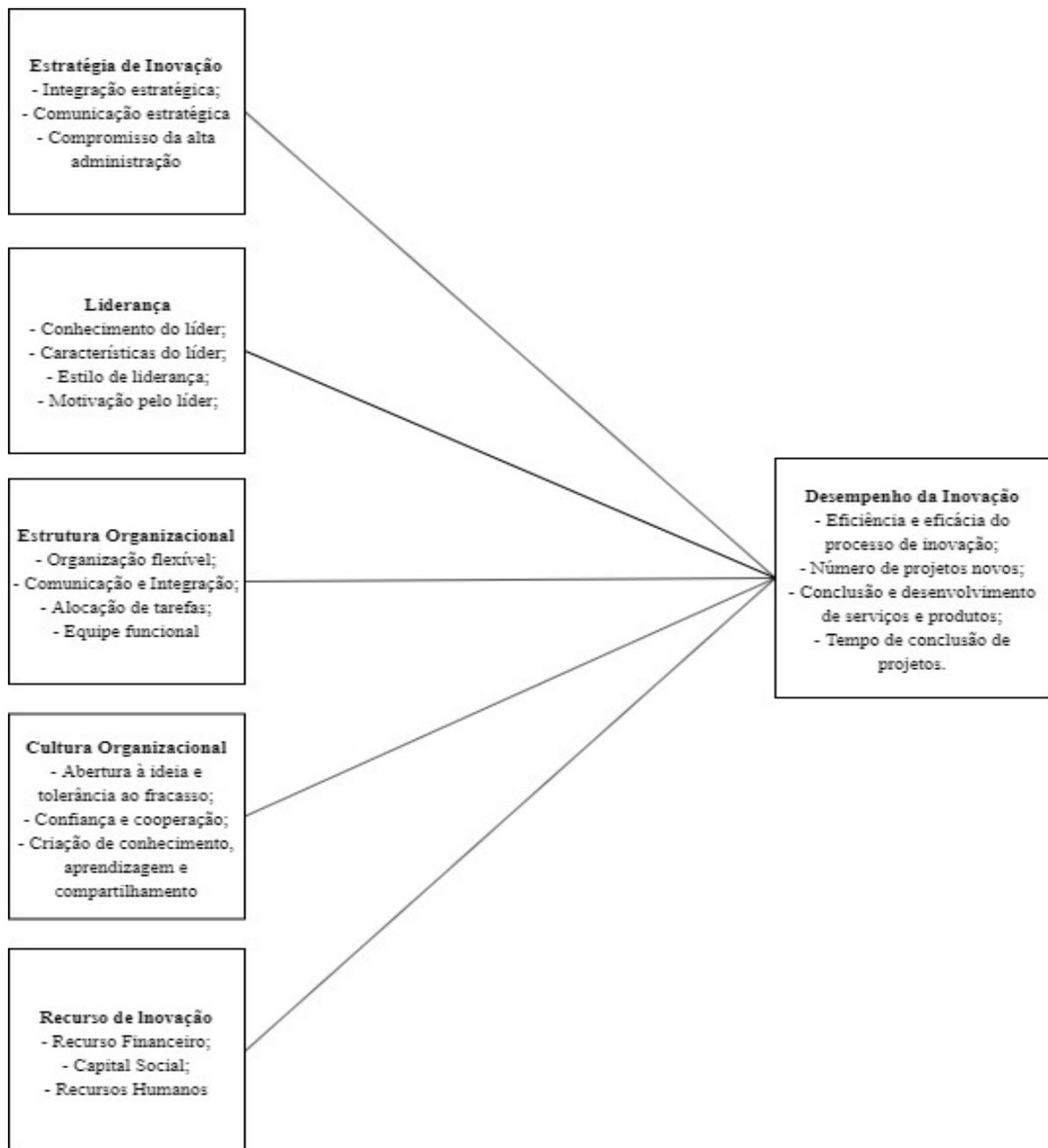
Quanto à cultura de inovação, Bruno-Faria e Fonseca (2014) realizaram uma revisão literária sobre o tema com o objetivo de caracterizar o seu significado e, principalmente, descrever diferentes modelos teóricos que buscam compreender como a inovação ocorre no contexto organizacional. E, destacaram que há forte evidência da relação de cultura organizacional e inovação, bem como apontaram a complexidade de fatores que envolvem a cultura de inovação, aspectos de uma cultura organizacional relacionada à inovação. Ademais, salientaram que apesar da cultura de inovação ser considerada como algo almejado nas organizações para a melhoria de seu desempenho e de sua vantagem competitiva, o termo cultura de inovação, amplamente empregado, carece de definições apropriadas, as quais ainda parecem ser um desafio aos gestores e aos pesquisadores. À vista disso, Bruno-Faria e Fonseca (2015) - num estudo sobre medida da cultura de inovação - assumiram que a cultura de inovação é o compartilhamento de valores e crenças por indivíduos que integram uma organização a respeito da inovação, aliada à ideia de busca de competitividade.

Ademais, Crossan e Apaydin (2010) salientam que a cultura da inovação não deve ser confundida com a aprendizagem, pois aquela engloba fatores de motivação e controle gerencial, enquanto os principais componentes dessa são: aprendizado organizacional e gestão do conhecimento. Após esse esclarecimento, apontam cinco alavancas gerenciais que possibilitam a execução dos processos de inovação, que são: (i) missão, objetivos e estratégia; (ii) estrutura e sistemas; (iii) alocação de recursos; (iv) ferramentas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento; (v) cultura organizacional.

Com relação aos fatores que influenciam a GI, Kowang, Long e Rasli (2015) agrupam-nos em cinco categorias: estratégia de inovação; liderança em inovação; estrutura organização; organização da cultura e recursos de inovação, conforme a Figura 3. A estratégia de inovação deve estar alinhada à estratégia de negócio da organização, deve ser amplamente comunicada, e prescinde do apoio da alta administração para seu sucesso. A liderança é a peça chave para maximizar o sucesso da gestão de inovação, por meio da sua capacidade de desenvolver soluções

inovadora e por meio do estilo de liderança. Ao comentar sobre a estrutura formal, explanam que essa estabelece o modo como ocorre a comunicação. Quanto à cultura, afirmam que a soma dos valores, normas e rituais reflete na resistência ou não à inovação. E os recursos se tratam dos recursos financeiros, capital social - relação de redes interna e externas - e recursos humanos.

Figura 3 – Estrutura conceitual de fatores de sucesso da gestão da inovação



Fonte: Kowang, Long e Rasli, 2015, p. 35.

Kowang, Long e Rasli (2015) desenvolveram essa estrutura conceitual para um estudo de natureza quantitativa sobre a gestão da inovação em uma universidade na Malásia. Partindo do princípio de que fatores contextuais têm um efeito direto sobre o desempenho da inovação, reuniram 17 fatores nos cinco grupos explanados - variáveis independentes - e cinco fatores que se referem ao desempenho - variáveis dependentes.

A inovação alcança sucesso quando administrada, ressaltando que as inovações não são criadas da mesma forma, nem mesmo apresentam os mesmos riscos, portanto cada organização precisa desenvolver diferentes formas cognitivas, comportamentais e estruturais, portanto não há regra universal, é o que preconiza Tidd, Bessant e Pavitt (2008), embora tenham resumido alguns componentes essenciais que uma organização inovadora deve possuir, conforme o Quadro 3.

Quadro 3. Componentes de uma organização inovadora

Componente	Características-chave
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito claramente compartilhado e articulado. Comprometimento da alta gestão.
Estrutura adequada	Projeto de organização que permite a criatividade, a aprendizagem e a interação. Não necessariamente um modelo de unidade de pesquisa e desenvolvimento livremente estruturado. A questão-chave é encontrar o equilíbrio entre as opções orgânica e mecânica para contingências específicas.
Indivíduos-chave	Promotores, defensores, <i>gatekeepers</i> e outras funções que energizam ou facilitam a inovação.
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes (nível local, interfuncional e interorganizacional) para solução de problemas. Exige investimento em seleção e formação de equipe.
Desenvolvimento individual contínuo e amplo	Compromisso de longo prazo com ensino e treinamento para assegurar altos níveis de competência e habilidades para aprender eficazmente.
Comunicação extensiva	Dentro da organização e fora dela. Internamente, em três direções - ascendente, descendente e lateralmente.
Inovação de alto envolvimento	Participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua.
Foco externo	Orientação do cliente externo e interno. Extensivo trabalho em rede.
Ambiente criativo	Abordagem positiva a ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes.
Organizações que aprendem	Altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa em experimentação pró-ativa, encontrando e resolvendo problemas; comunicação e compartilhamento de experiências e captura e disseminação de conhecimento.

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p. 487.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ao se referirem aos componentes da organização inovadora, esclarecem que o foco é a manutenção de um contexto organizacional cuja estrutura e cultura apoiem a inovação. E, alertam que muitos estudos enfatizam a necessidade de eliminar a burocracia, bloqueios de comunicações e outros fatores que travam a inovação, porém nem toda inovação funciona em ambiente orgânicos, livres ou informais. Em suma, pouca ordem e

estrutura podem ser tão ruins quanto o oposto. Portanto, é preciso verificar o conjunto de componentes que estão ligados ao sucesso da inovação para melhor apropriá-la a cada organização às circunstâncias que operam.

Nessa vertente, Sousa *et al.* (2015), ao realizar um estudo sobre inovação no setor público, no qual analisam 323 experiências de inovação no serviço público federal do Brasil premiadas nas 16 edições, realizadas entre 1995 e 2012, do Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública -ENAP-, constataram cinco condições que viabilizam a inovação: iniciativas originadas no sistema político; nova liderança; surgimento de uma crise; problemas internos; e novas oportunidades. Em seu estudo quanto às premiações de inovação no serviço público, os autores constataram que as iniciativas abordavam dezenove áreas da sociedade, a área da Educação correspondeu a mais de 14% das iniciativas encontradas.

De modo igual, em um estudo de caso, no qual analisaram os fatores que influenciam o processo de inovação dos serviços prestados pela Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande, Gomes e Machado (2018) identificaram os seguintes condicionantes: apoio dos gestores e dirigentes; alternância política; capacitação de pessoal; crise econômica; opinião popular/pública; trabalho em equipe; troca de conhecimento e experiências. E evidenciaram as seguintes barreiras: escassez de recursos; leis e regulamentações; crise econômica; alternância política; greves; barreiras sociais e políticas. O que vai ao encontro do que dispõe Thompson (1965) – um dos primeiros autores a estudar o tema – apontou que as estruturas burocráticas que predominam nas organizações públicas podem constituir barreiras à sua capacidade de inovação.

Klumb e Hoffmann (2016) afirmam que a inovação no setor público opera em um ambiente político complexo, que torna a sua gestão um desafio ainda maior, posto que há um contexto de impessoalidade, formalidade, estruturas organizacionais rígidas, ampla hierarquia e outros princípios da burocracia alicerçados nas organizações que limitam o espaço para a criatividade, para o questionamento e a experimentação, e que aumentam a resistência à mudança e a aversão ao risco. Townsend (2013) sugere que a aversão ao risco por atores individuais e pela cultura organizacional é um impedimento crítico ao aumento da inovação, após uma revisão literária, a qual tinha como objetivo examinar o impacto da percepção do risco no desenvolvimento da inovação no setor público. Cabe esclarecer “a distinção entre risco e incerteza é crucial para entender a capacidade do setor público para reagir a acontecimentos

imprevistos. O risco é mensurável - as probabilidades são conhecidas -, enquanto a incerteza não é - as probabilidades não são conhecidas” (OECD, 2017, p. 203).

Como solução a esse impeditivo, Townsend (2013) propõe a modificação da percepção e da mensuração do risco pelos servidores públicos por meio de alinhamentos culturais, como o treinamento de gestores da linha intermediária, criação de uma estrutura de recompensas, bem como alinhar o processo decisório e os elementos organizacionais a uma cultura orientada ao desempenho. Portanto, é preciso verificar o conjunto de componentes que estão ligados ao êxito da inovação para melhor apropriá-lo às circunstâncias que operam cada organização.

Osborne e Brown (2011) acreditam que não é possível promover e sustentar a inovação simplesmente concentrando-se na organização, pois essa requer atenção tanto ao contexto organizacional e social, quanto às redes e interações do serviço público. Logo, é essencial que os formuladores de políticas públicas entendam sua importância como atores no processo. Consoante ao relatório da OECD (2017), a inovação no setor público não acontece por si só: problemas precisam ser identificados e ideias traduzidas para que assim sejam testadas, implementadas e compartilhadas. Para que isso ocorra, as organizações devem identificar os processos e estruturas que possam apoiá-la e acelerá-la. E acrescenta que as ações do governo precisam abordar quatro áreas: (i) pessoas -catalisadores de inovação-, envolve a construção da cultura, incentivos e normas para facilitar novas formas de trabalhar; (ii) conhecimento - trata-se de facilitar o fluxo de informações; (iii) trabalhar em conjunto - promover estruturas organizacionais e parcerias; (iv) regras e processos - desenvolvê-las com a finalidade de apoiar a inovação e de mitigar os riscos.

Nesse sentido, Ferreira e Farias (2019) investigaram as iniciativas de *hackathons* utilizadas como estratégia para inovação no setor público brasileiro, considerando a perspectiva dos agentes públicos promotores das iniciativas, num estudo qualitativo de múltiplos casos, no qual foram utilizadas as técnicas de análise documental e entrevista. Assim, perceberam que os principais propósitos das organizações na promoção de *hackathons* são gerar inovações, proporcionar a participação social, aumentar a transparência, suscitar o fortalecimento do ambiente e da rede de inovação, bem como a aproximação de atores para a inovação e a aceleração de mudanças organizacionais internas. Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), em um estudo sobre a capacidade de inovação por meio de uma revisão bibliográfica com recorte de 1991 até 2012, identificaram e sintetizaram os fatores determinantes dessa, sendo estes: liderança

transformadora; intenção estratégica de inovar; gestão de pessoas para inovação; conhecimento do cliente e do mercado; gestão estratégica da tecnologia; organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos. Face ao exposto, verifica-se que não é fácil manter o desempenho organizacional com base em inovações, pois o processo de inovar e gerenciamento desse é eminentemente complexo.

Diante dessa significativa complexidade e sabendo-se que não há um só processo para todas organizações, Davila, Epstein e Shelton (2007) apresentam sete diretrizes para a gestão da inovação, as quais são interdependentes: exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões da inovação; integrar a inovação à mentalidade do negócio; alinhar a inovação à estratégia; administrar a tensão entre criatividade e captação de valor; neutralizar anticorpos organizacionais; cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização; criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação.

Indubitavelmente, a inovação permeia e afeta toda a estrutura organizacional, seja nas partes, seja no todo e essa relação também pode ser explorada de forma inversa. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) salientam que o modelo de estrutura da organização influencia na gestão da inovação, e para isso demonstraram os impactos de cada modelos de estrutura apresentadas por Mintzberg (2006) na inovação, conforme pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4. Implicações das estruturas de Mintzberg para a inovação

Arquétipo de organização	Característica	Impacto para a inovação
Estrutura simples	Tipo orgânico-centralizado - controlado centralmente, mas pode responder rapidamente às mudanças no ambiente. Geralmente são organizações pequenas e controladas diretamente por uma pessoa.	As vantagens são energia e habilidade empreendedora, que favorecem à criatividade. As fraquezas são estabilidade de longo prazo e crescimento depende de uma pessoa.
Burocracia mecanizada	Tipo mecânica centralizada, controlada centralmente por sistema, máquina complexa, pessoas são vistas como máquinas. O projeto realça a função do todo e a especialização de partes ao ponto em que eles são facilmente intercambiáveis.	Dependem de especialista para inovar. As vantagens são a estabilidade e o interesse em habilidades técnicas em projeto de sistemas de tarefas complexas. As fraquezas são a rigidez e a inflexibilidade.

Forma divisionalizada	Forma orgânica descentralizada, projetada para se adaptar a ambientes diversos. Geralmente são organizações grandes, que envolve especialização em unidades semi-independentes.	A inovação segue um modelo central e periférico. As forças são a capacidades de concentrar-se no desenvolvimento de competência em nichos específicos e mobilizar e compartilhar conhecimento adquirido no resto da organização. As fraquezas são as competições entre as divisões, que inibem o compartilhamento do conhecimento.
Burocracia profissional	Forma mecânica descentralizada, com poder localizado em indivíduos, mas com coordenação via padrões, níveis de habilidades profissionais relativamente altos e especialistas em consultoria.	As forças estão na capacidade técnica e nos padrões profissionais. As fraquezas são a dificuldade de gerenciar indivíduos com alta autonomia e poder de conhecimento.
Adhocracia	Concebida para lidar com instabilidade e complexidade. Não possui vida longa, mas oferece um alto grau de flexibilidade. Possui equipes com altos níveis de habilidade individual.	É a forma mais comumente associada às equipes inovadoras de projeto. As forças são os altos níveis de criatividade e flexibilidade. As fraquezas são a falta de controle e o excesso de comprometimento com o projeto, em detrimento do restante da organização.

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p. 495-496 (adaptado pela autora)

Após conferir os impactos apontados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é possível perceber o quanto a estrutura é primordial para o estudo da inovação. Silva e Segatto (2015), na medida em que o tamanho da organização aumenta, ocorre uma tendência de despersonalização combinada com uma diminuição da comunicação, um aumento da definição de procedimentos e ao longo do tempo desenvolve-se uma rigidez e cultura uniforme. Essa situação - necessária para manter a integridade organizacional - pode tornar difícil a inovação exigida pelo dinamismo do ambiente externo, e surge um dilema comum: habilidade para mudar e manter a integridade organizacional. Perante isso, Cross *et al.* (2007) alegam que é importante tratar a inovação como uma cadeia de valor prestando atenção aos principais problemas entre departamentos internos, falta de comunicação, tomada de decisão e limitação da inovação.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que o desenvolvimento de uma GI eficaz perpassa a compreensão das estruturas e comportamentos gerenciais que melhor se ajustem à configuração do negócio. E defendem que a gestão da inovação envolve quatro grupos de rotina que são essenciais ao sucesso do processo de inovação: a busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação efetivos; o desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação; e a construção de interfaces internas e externas efetivas.

Sendo assim, a gestão da inovação nas organizações não somente deve ser vista como um processo gerencial vital como também deve estar fundamentada em bases conceituais sólidas acerca de limites, objetivos, contexto e parâmetros organizacionais que a suportam, conforme Silva, Bagno e Salerno (2014). Ainda que, a inovação seja de fato uma questão de gestão, consoante Tidd, Bessant e Pavitt (2008), pois há escolhas a serem feitas sobre fontes, recursos, disposição e coordenação. Nessa perspectiva, após uma análise aprofundada de inovações através do tempo, salientam que, embora, existam dificuldades técnicas, a maioria das falhas se deve a alguma inconsistência na forma como o processo de inovação é gerido.

2.4.3 Processo de inovação nas universidades públicas brasileiras

A incorporação das novas tecnologias da comunicação e da informação e os avanços tecnológicos formam um cenário em que o papel da universidade exige uma transformação à altura de tais desafios, de acordo com Afonso, Ramos e Garcia (2012). Diante disso, ressalta Gomes (2012) que a cada momento histórico, a instituição universitária precisou adaptar-se e graças a essa capacidade sobreviveu. E acrescenta, a situação do século XXI é de crise, e toda crise é uma possibilidade de crescimento e de inovação. Ademais a “inovação pode ser relacionada a um processo genérico cujo caminho toda organização terá de encontrar.” (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008, p.577).

Para que as universidades possam atender às expectativas sociais e econômicas no campo da inovação, assim como melhorar seu desempenho e suscitar mudanças sociais, é necessário que internamente a inovação faça parte de suas rotinas, de acordo com Silva e Segatto (2015). As rotinas representam a personalidade da organização, as rotinas de gestão da inovação eficazes não são facilmente obtidas, porque representam o que a organização aprendeu com o passar do tempo, por meio de um processo de erros e acertos. Logo, nessas rotinas residem as forças e fraquezas das instituições, uma vez que representam padrões internalizados, os quais também podem se tornar barreiras ao novo, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Portanto, verifica-se que é imprescindível, do ponto de vista da GI, não apenas construir rotinas, mas também reconhecer quando e como destruí-las e permitir que novas sejam criadas. Essa concepção vai ao encontro do que afirmava Schumpeter – que a inovação é um processo de destruição criativa. Dessarte, a gestão da inovação resume-se, essencialmente, à construção e à incorporação de rotinas mais apropriadas a lidar com um ambiente de contínua transformação,

isto é, trata-se de construir uma capacidade dinâmica, consoante a Tidd, Bessant e Pavitt (2008). À vista disso, acresce Oliveira (2012), pensar em inovação nas universidades públicas requer a criatividade dos atores responsáveis pela condução do gerenciamento das instituições, buscando gerar produtos e serviços inovadores nos três pilares da educação: ensino, pesquisa e extensão.

A aplicação dessas concepções ao contexto universitário se assemelha ao entendimento trazido por Bignetti (2011) no qual o processo de inovação social se desenvolve pela constante interação entre beneficiários e demais atores da comunidade, trata-se de construção social, de geração de soluções dependente da trajetória. Significa um processo de aprendizagem coletivo com base no potencial dos indivíduos, que permite a formação de novas relações e estruturas sociais. O resultado final não se estabelece segundo uma lógica interna ou técnica, mas advém das necessidades, expectativas e aspirações dos atores envolvidos. Silva e Segatto (2015), acreditam que para a inovação fazer parte das práticas nas universidades é necessário que se apresente no Plano de Desenvolvimento Institucional os caminhos a serem seguidos. Tomando isso como premissa realizaram um estudo sobre os PDIs de sete universidades e constataram que a inovação está bem relacionada ao ensino e à pesquisa, sendo menos presente na extensão e na gestão de processos internos.

Igualmente, Oliveira (2012) afirma que o planejamento estratégico nas instituições de ensino superior é o princípio norteador pautado em inovação, relacionamento institucional, empreendedorismo e processos internos. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentam que o entendimento da inovação como um processo traz à tona a necessidade de que essa seja gerida na forma de entradas, saídas, atividades e subprocessos, meios de controle, objetivos, parâmetros e recursos. “O processo de inovação não pode ser compreendido por fatores isolados, mas por estruturas multidimensionais de fatores em vários níveis de realidade.” (DIAS; PEDROZO, 2014, p. 239) O que exige o envolvimento e mobilização de várias áreas da organização, uma gama de processos internos, monitoramento constante, alocação e gerenciamento de recursos, agilidade estrutural, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

Damanpourt e Wischnevsk (2006) ao apresentar a inovação com base nas organizações - as que geram inovação e as que a adotam, diferencia as fases do processo de inovação de cada uma dessas. O processo destas organizações caracteriza-se por ser mais lento e explorar novas possibilidades, e consiste: reconhecimento da necessidade ou oportunidade; pesquisa e sensibilização; avaliação; seleção; adaptação; implementação; e rotinização. Enquanto o processo

daquelas tem por característica ser mais planejado, e consiste: reconhecimento de oportunidade; pesquisa e desenvolvimento; teste; produção; comercialização e distribuição. Apesar dessa diferenciação, apresentam uma estrutura de integração de geração e adoção de inovações dentro de uma mesma organização.

A estrutura é basicamente representada por uma triangulação, caracterizando uma hierarquia cuja base é constituída por duas áreas operacionais – a que adota inovação e a que gera inovação - e cujo topo encontra-se o nível estratégico, responsável por atuar na integração das duas áreas operacionais. Damanpourt e Wischnevsk (2006) destacam que a chave para o sucesso da organização diante dessa estrutura de integração é a capacidade administrativa de criar estratégia, estrutura, cultura, liderança e processos laterais -comunicação, interação, cooperação, coordenação- necessários para a inovação. Estrutura essa que poderia ser adaptada à realidade de uma instituição universitária, visto que, segundo Trigueiro (1999), as universidades, por sua natureza peculiar, desenvolvem, constante e intensamente, inúmeras inovações, provenientes dos vários ramos do conhecimento, atingindo o ensino, a pesquisa, a extensão e as diversas atividades administrativas. Ademais, por se tratar de instituições de sistema aberto, altamente influenciada pelo seu contexto externo, nada impede que essas, além de desenvolverem, também adotem inovações.

Por conseguinte, Damanpourt e Wischnevsk (2006) acreditam que a organização é o contexto primário para a inovação, portanto o ambiente, o tamanho da estrutura hierárquica e da organização geograficamente e a idade são elementos importantes para se compreender a capacidade e o processo de inovação. Nesse sentido, tratando-se do processo de inovação na gestão universitária, Trigueiro (1999) corrobora ao afirmar que qualquer proposta sobre a gestão universitária deve ser vista à luz das particularidades das universidades públicas e seu jogo de contradições internas. Isto é, não se trata de importar experiências de organizações empresariais nem tampouco de transferir, automaticamente, práticas desenvolvidas em outros países. A modernidade deve avançar sempre com base na tradição, isso quer dizer refletir sobre os mais diferentes aspectos da cultura, da estrutura dos processos e normas que orientam os padrões de conduta da comunidade universitária e verificar quais estão de acordo com o contexto contemporâneo e com a defesa da instituição.

“Projetos de inovação de sucesso requerem uma capacidade de gestão da inovação adequada, isso significa uma gestão suficientemente rigorosa, contínua, e orientada para o

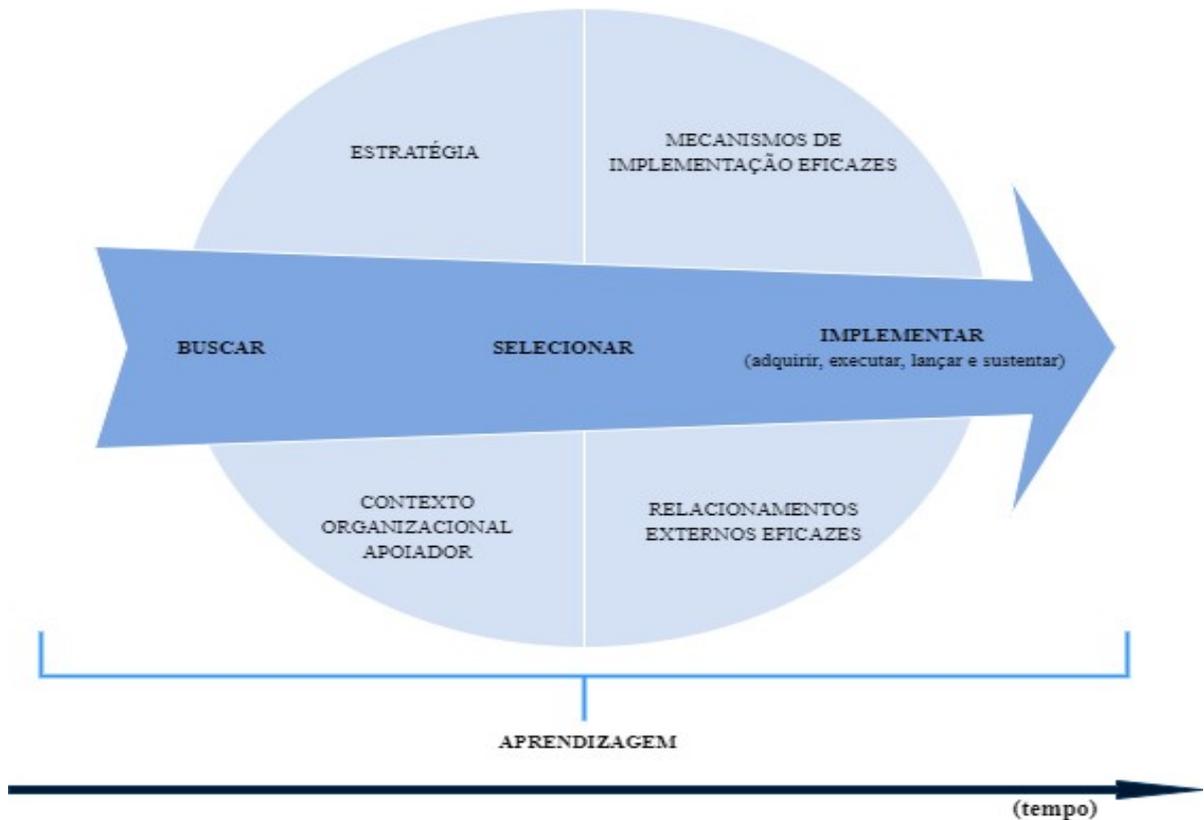
objetivo dos processos de inovação.” (LOUW *et al.*, 2018, p.155) Ao afirmar isso, propõem melhorias ao modelo de processo de inovação utilizado pelo Departamento de Engenharia Industrial da Universidade de Stellenbosch, por meio de um estudo de abordagem mista com uso da técnica de revisão bibliográfica e questionários, no intuito de aumentar as taxas de sucessos e inovações no *locus*. Nesse intuito, apresentam um modelo mais flexível, que pode ser suportado por diferentes métodos e que orienta os usuários na condução do processo. Logo, compreende-se o que ele diz sobre uma gestão suficientemente rigorosa, que deve ser nem tão flexível e nem tão rígida. Essa capacidade dinâmica na gestão deve ser perseguida por quem deseja conduzir a inovação em sua organização.

Dentre as capacidades dinâmicas importantes, as mais cruciais são os processos que asseguram a efetiva integração e aprendizado, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), pois o aprendizado eficaz exige forte *feedback* entre as decisões e suas implementações, e isso exige integração de informação e conhecimento que ultrapassa os limites departamentais. Nesse sentido, o papel da liderança em todos os níveis de uma organização é fundamental gerencial o processo de inovação e manter seu impulso até alcançar resultados, segundo Crossan e Apaydin (2010). A construção da liderança de inovação está ligada a fatores organizacionais e contextuais através alavancas gerenciais que desempenham papéis diretos e indiretos para permitir a inovação. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) os comportamentos inovadores são influenciados pelas competências dos gestores e pelas formas em que se avaliam o desempenho. Logo, é necessário um sistema que permita dirigir todo o processo de inovação, e assim revelar as causas fundamentais de qualquer desempenho insuficiente, conforme Vantrappen e Metz (1995).

Quanto ao processo de inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam um modelo simplificado a fim de auxiliar as rotinas eficazes da GI. O cerne desse modelo é a concepção da inovação como um conjunto de atividades distribuídas no tempo. O processo possui quatro fases: Busca – consiste em analisar o cenário (interno e externo) para identificar e processar ameaças e oportunidades; Seleção – decidir sobre quais sinais deve-se responder levando em consideração o risco e a visão estratégica; Implementação - envolve a aquisição de conhecimentos para possibilitar a inovação; execução sob dada condição de incerteza; lançamento que consiste no processo de adoção, cuidadosa gestão de mudança; sustentabilidade que consiste no uso da inovação a longo prazo (reinovação); e Aprendizagem – identificar lições aprendidas com as dificuldades, os sucessos e os fracassos para conceber uma nova inovação, conforme ilustrado na

Figura 4. Quanto à aprendizagem, Davila, Epstein e Shelton (2007) ressaltam que o aprendizado da inovação muda com o decorrer do tempo, contudo a sua importância nunca muda – continua sendo prioritário para a constante inovação.

Figura 4 – Modelo de processo de inovação



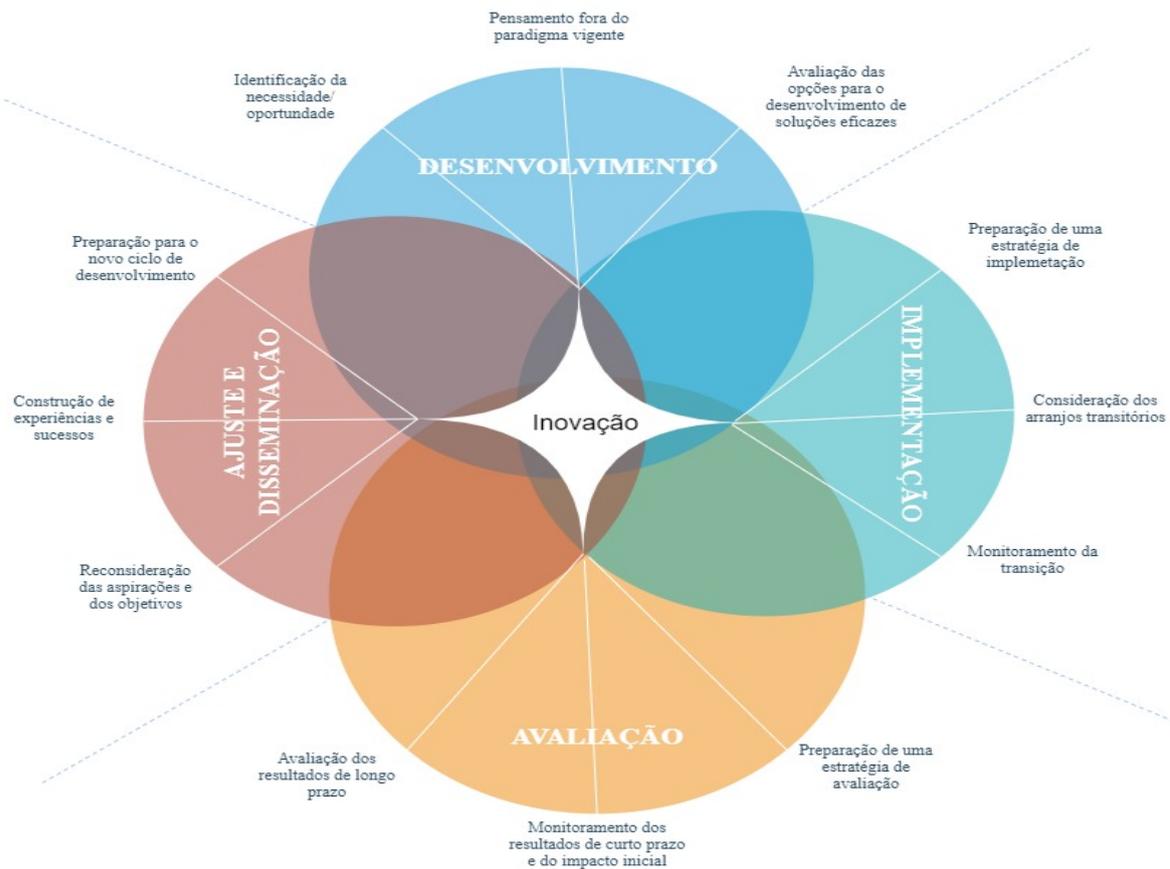
Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p. 109 e 578 (adaptado pela autora).

No modelo apresentado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), além de ilustrar o processo anteriormente explicitado, apresentam quatro grupos de comportamento os quais configuram rotinas essenciais à inovação: estratégia - em que aprender a partir de experiência e análise é essencial; mecanismos de implementação eficazes - envolve solução sistemática de problemas e estrutura clara de tomada de decisão; contexto organizacional apoiador - criação e manutenção de condições organizacionais que fomentem ideias criativas e a implementação dessas; e relacionamentos externos eficazes - envolve criação de alianças.

Outrossim, Australian National Audit Office - ANAO (2009) expõe um modelo de processo de inovação com foco no setor público, que difere um pouco do modelo anterior por não

compreender o contexto organizacional e se apresentar em um formato mais cíclico. Este modelo contempla quatro etapas: desenvolvimento, implementação, avaliação, disseminação e ajustes.

Figura 5 – Modelo de processo de inovação para o setor público



Fonte: Australian National Audit Office, 2009, p. 69 (tradução nossa).

Além das descrições expostas na Figura 5, a fase desenvolvimento consiste em compreender o problema, a necessidade ou a oportunidade; pensar fora do paradigma atual e avaliar as opções para desenvolvimento de soluções eficazes, de maneira a perceber as limitações ou lacunas de informação, gerir o risco e aproximar-se ao cidadão. A implementação contempla as atividades de preparação da estratégia de implementação, consideração pelas disposições transitórias e monitoramento da transição, o que reque o gerenciamento de recursos, agentes competentes, canais de comunicação, definição clara de responsabilidades. Na fase de avaliação, os primeiros indicadores devem ser usados para detectar quaisquer problemas significativos e permitir ações corretivas a serem tomadas, já avaliação de longo prazo deve ser usado para

entender melhor os detalhes do impacto da política, prestação de serviços e mudanças regulatórias. Durante um ciclo de inovação, lições serão aprendidas sobre os fatores que contribuíram para os sucessos e fracassos, portanto, a fase de ajuste compreende análise do ambiente; disseminar as lições aprendidas considerando as necessidades de dados futuros, e reconsiderar objetivos.

Salientam Stefanovitz e Nagano (2009) que o desafio de inovar exige a criação de novas ideias, a superação de paradigmas tecnológicos e um novo olhar sobre a realidade, o que vai ao encontro do que apresenta a primeira fase do modelo da Figura 5. Além disso, afirmam que inovar não se trata, pois, de um processo mecanicista com entradas e saídas padronizadas e repetitivas, posto que o contexto social e a cultura da organização desempenha importante papel no processo de inovação, pois são responsáveis por criar o meio adequado e nesse aspecto se distingue do modelo anterior e se assemelha ao modelo apresentado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Seguindo essa diretriz, Stefanovitz e Nagano (2009) conceberam um modelo organizado em três dimensões: processo; contexto organizacional e estrutura organizacional junto à governança. Nessa proposta, salientam que é impossível minimizar a dimensão humana do processo, isto é, a criatividade para a geração de novas ideias, a experiência para a avaliação de propostas, a intuição para a tomada de decisões diante do risco e a persistência para novas tentativas após o fracasso.

Conquanto, Stefanovitz e Nagano (2009) caracterizam o processo de inovação nas etapas: prospecção - exercício de captação e entendimento das tendências de mudança; ideação - análise de informações, cruzamento de sinais e tendências, bem como a junção de fragmentos e a geração de ideias; construção da estratégia - análise das alternativas, seleção do que será executado e definição da direção; mobilização de recurso - alocação de recursos para a execução; implementação – visto como o coração do processo, pois requer a maior parte do tempo e do custo, tem por *inputs* a estratégia, as ideias e os recursos mobilizados; e avaliação - que possui duas dimensões, uma com ênfase nos resultados e na incorporação dos aprendizados obtidos ao corpo de conhecimento da organização e outra que monitora o funcionamento do processo, buscando melhoria.

Ademais, a concepção apresentada por eles não contradiz o que dispõe Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma vez que não importa quão bem desenvolvidos sejam os sistemas de definição, os produtos ou os processos inovadores, só terão sucesso se o ambiente organizacional for

favorável. Alcançar isso não é fácil, envolve a criação de processos organizacionais e estruturas. E nesta reflete o tamanho, a idade e a estratégia da organização. E, aqui, o desafio da gestão da inovação é a obtenção da forma estrutural mais adequada para as circunstâncias específicas. Estruturas organizacionais são os artefatos visíveis do que pode ser denominado de cultura da inovadora – aquela em que a inovação pode prosperar. “Os processos são guias que buscam sistematizar e disciplinar o fluxo de exploração de recursos para o propósito de inovar” (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014, p. 471).

De maneira distinta, Klumb e Hoffman (2014), num estudo de caso descritivo-avaliativo, de abordagem qualitativa, com objetivo de propor, a partir da análise do processo de inovação do TRE/SC, uma metodologia voltada à sistematização e ao desenvolvimento da capacidade de inovação dessa organização, apresentam um modelo de processo padronizado em cinco etapas: iniciação; desenvolvimento; implementação; avaliação; e ajustes e disseminação. A iniciação consiste em identificar a oportunidade ou a demanda, analisá-la, e que terá como *outputs* um diagnóstico e uma classificação de ideias, os quais são *inputs* para a próxima fase, o desenvolvimento. Nesta, define-se indicadores e meios de verificação; identifica-se fatores de risco, viabilidade e sustentabilidade da inovação; e tem-se por resultado a aprovação de um projeto. Sendo esse a entrada da fase de implementação, na qual é elaborado um plano de implementação, ocorrem treinamentos, comunicação e monitoramento da inovação. Logo, segue-se para a etapa de avaliação a qual contempla a análise dos fatos e informações, a avaliação dos resultados de curto e de longo prazo, bem como a elaboração e a divulgação de relatórios. Com base na avaliação, entra-se na etapa de ajustes e disseminação, em que se busca rever objetivos, resultados, em função das lições aprendidas.

Percebe-se que cada etapa possui elementos padronizados de entrada, de transformação e de saída, que se retroalimentam. Portanto, difere de todos os modelos apresentados anteriormente, provavelmente por não proporem um modelo mais generalizado, e sim direcionado a uma organização específica, levando em consideração suas configurações e necessidades. Além disso o modelo de Klumb e Hoffman (2014), se aproxima mais do proposto pelo ANAO (2009), representado na Figura 5, do que dos demais, uma vez que não destaca o ambiente organizacional como fator substancial. Ressalta-se que a etapa de aprendizado está presente em todos os modelos, ainda que com nomenclaturas diversas.

Por conseguinte, Isidro-Filho (2017) propôs um modelo voltado ao Poder Executivo Federal, com base em um estudo quanto às experiências inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela ENAP e à luz dos referências institucionais e científicos de uma pesquisa bibliográfica. Nesse, tem-se os antecedentes da inovação - comumente chamados de indutores, influências que são mobilizadas para gerar inovação - problemas a serem respondidos, melhorias a situações anteriores, impulsos políticos, fatores tecnológicos ou imposição legal; os determinantes da inovação - elementos que se apresentam como barreiras ou como facilitadores, além da co-criação que se trata da relação dos *stakeholders* e a capacidade da organização ante a liderança, a gestão de pessoas, estrutura organizacional, gestão estratégica e de projetos para promover a inovação; o processo de inovação - constitui-se de atividades que caracterizam o ciclo da geração à difusão, bem como elementos que descrevem a natureza e o lócus da inovação, que tem como etapas: ideação, seleção, implementação e difusão; os resultados da inovação - melhorias na entrega e/ou na gestão organizacional, posto que é dessa forma que a inovação se manifesta no setor público. Esse modelo distingue do anterior por ser mais genérico, possivelmente pela proposta não focar em único tipo de organização. Apesar de não ser semelhante aos precedentes, não contradiz nenhuma das demais concepções apresentadas.

Posto isso, Moreira e Stramar (2014) ressaltam que não basta que a gestão da inovação considere apenas uma parte específica do processo: deve compreender o todo, isto é, ter uma visão holística e diversificada. Por esse ângulo, Ribeiro e Cherobim (2018) investigaram as configurações organizacionais e seus impactos no processo inovativo, em um estudo de abordagem quantitativa, e constataram que o conhecimento das possíveis configurações ambientais propicia compreender a interação entre o ambiente e a inovação, viabilizando maior racionalidade ao processo inovativo. A atividade de mensurar em função do tipo de contexto no qual se ocorre, viabiliza a gestão de forma mais efetiva perante os resultados desejados. Zziwa (2014), ao estudar a gestão universitária, analisando a estrutura funcional de dez universidades de Uganda, em uma pesquisa exploratória de abordagem mista, constatou que os *stakeholders* das atividades desempenhadas nas universidades, em especial, os funcionários estavam insatisfeitos, pois, na visão deles, a estrutura inibia inovações, a criatividade, a liberdade acadêmica da equipe e a autonomia. É o que alerta o Manual de Oslo: “a estrutura organizacional pode afetar a eficiência das atividades de inovação” (OCDE, 2005, p.38).

Ademais, é preciso atentar-se à necessidade de divulgação das informações a todos os colaboradores, como forma de fomentar inovações e concluir o processo com êxito, além de traçar estratégias no intuito de estas sejam inseridas nas rotinas organizacionais. Ademais, diante dos esforços organizacionais voltados ao gerenciamento do processo de inovação, a análise de fatores dificultadores e facilitadores deve ser expandida, de forma dinâmica, ao longo de todo processo, e a identificação desses deve estar vinculada ao contexto de cada organização, o qual compreende uma complexidade de aspectos que nem sempre são percebidos pelos envolvidos, conforme Souza e Bruno-Faria (2013). Nesse sentido, Souza Neto *et al.* (2019) investigaram os antecedentes da inovação, por meio de um estudo de caso num Núcleo de Inovação de uma Instituição de Ensino Superior de abordagem qualitativa, e constataram que os casos de inovação são facilitados por fatores internos e barrados pelos externos. No entanto, indicam a falta de autonomia dos funcionários como uma possível barreira à inovação.

À vista disso, percebe-se que inovar no contexto de uma universidade pública não é uma utopia, trata-se do gerenciamento dos elementos organizacionais a fim de que impactem positivamente nesse contexto, tornando-o propício a renovar-se por meio de melhorias. Assim como se trata da construção consistente de processos que corroborem com a gestão e a transformação de *inputs* com o propósito de alcançar como *outputs* inovações. Logo, compreende-se o quão importante é o processo de inovação, ainda que o referido processo por si só não abranja toda a gestão da inovação, embora seja a essência. Sendo assim, para a implementação da GI não basta construir e manter um processo de inovação consistente, visto que esse é influenciado por inúmeros elementos que compõem a própria organização. Portanto, almejando-se que a universidade alcance uma gestão da inovação efetiva é que se objetiva estudar o processo inovação na gestão universitária, utilizando como modelo norteador o de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), bem elementos organizacionais - estrutura organizacional e atribuições dos decanatos – e os fatores que favorecem ou dificultam o processo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os métodos e técnicas utilizados para o alcance do objetivo da pesquisa. Primeiramente será apresentado um mapa metodológico no Quadro 5 com intuito de proporcionar uma visão geral da metodologia. Em seguida, dividido em seções, será explanado o tipo de pesquisa realizada; a caracterização do *lócus* – organização estudada; as técnicas e procedimentos de coleta de dados; e, por fim, as estratégias de análise das informações.

Quadro 5. Mapa metodológico

METODOLOGIA DA PESQUISA			
Objetivo geral: Caracterizar o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília, por meio de seus decanatos.			
Lócus		Decanatos da Universidade de Brasília	
Abordagem		Qualitativa	
Estratégia		Estudo de Caso	
Natureza da pesquisa		Exploratória e descritiva	
Técnica de Pesquisa	Bibliográfica	Documental	Entrevista semiestruturada
Instrumento	Pesquisa em base de dados, bibliotecas digitais, bibliotecas.	Legislações, normativos, relatórios, estatutos e regimentos.	Roteiro prévio de entrevista;
Levantamento e coleta de dados	Base de dados, portal de periódicos, repositórios e bibliotecas.	Arquivos físicos e portal eletrônico	Agendamento e aplicação do roteiro de forma virtual e individual
Tipos de material	Artigos, periódicos, teses e livros.	Leis, decretos, estatuto, regimento, resolução, atos, planos de desenvolvimentos institucionais e relatórios de gestão.	Anotações e transcrições das gravações em vídeo
Análise das informações	Apreciação em profundidade em busca de evidências que levassem ao objeto de estudo.	Organização e preparação dos dados; Leitura para retirada do sentido geral e conexões globais; Análise detalhada ante o processo de codificação <i>a posteriori</i> ; Inter-relacionamento dos temas; e Interpretação.	

Fonte: elaborado pela autora.

O propósito de apresentar o mapa metodológico, inicialmente, é situar o leitor sobre toda a diretiva que a pesquisa seguiu para alcançar o objetivo estabelecido, o que justifica a retomada do objetivo geral no quadro. Ademais, toda metodologia da pesquisa será detalhada nos tópicos a seguir.

3.1 Tipo de pesquisa

Face ao objetivo do estudo, o qual busca caracterizar o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília, por meio de seus decanatos, a pesquisa tem abordagem qualitativa. Creswell (2010), afirma que essa abordagem, normalmente, se refere a tópicos novos ou nunca estudados em determinado grupo de pessoas. Ademais, Flick (2009) afirma que a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em tempo e lugar específico para compreender um campo ou atividade. Igualmente, Marconi e Lakatos (2003), aponta que esse tipo de pesquisa busca analisar e interpretar em profundidade determinado fenômeno para que tenha condições de descrever a complexidade do objeto estudado.

No que tange à concepção filosófica proposta ao estudo, esse tem por abordagem o construtivismo, no qual, os pesquisadores geram ou desenvolvem indutivamente uma teoria ou um padrão de significado a partir dos dados coletados no campo. A pesquisa baseia-se, então, nas visões que os participantes têm do fenômeno investigado em profundidade na abordagem qualitativa, conforme Creswell (2010). Dessa forma, a pesquisa estuda o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília em profundidade a partir da perspectiva dos decanatos da instituição.

Quanto à natureza, o estudo é exploratório-descritivo. As pesquisas descritivas descrevem criteriosamente fatos e fenômenos de forma a obter informações a respeito daquilo que foi definido como problema a ser investigado, conforme Triviños (2008). Enquanto o estudo exploratório significa que ainda não foi escrita muita coisa sobre o tópico ou sobre a população em estudo, o que torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis, consoante a Creswell (2010). Sendo assim, o estudo combinado exploratório-descritivo é o que melhor aplica ao propósito dessa pesquisa, posto que o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília é um objeto ainda não explorado em pesquisas acadêmicas.

A estratégia de investigação aplicada foi o estudo de caso, visto que possibilitou a exploração em profundidade de um processo, segundo Creswell (2010). É uma estratégia de pesquisa qualitativa útil para investigar questões que requerem entendimento detalhado acerca de eventos complexos, na medida em que proporcionam uma investigação aprofundada de uma determinada realidade, identificando aspectos e percepções dos envolvidos. O estudo de caso, segundo Godoy (2006), é adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das situações sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Nessa

vertente, esta pesquisa, então, aborda como ocorre o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília, pela perspectiva dos decanatos. Lembrando que “estudos de caso adotam um enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados. Os pesquisadores tentam obter suas informações a partir das percepções dos atores” (GODOY, 2006, p.123)

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas como técnicas de coleta de dados: pesquisa documental e entrevistas (MARCONI; LAKATO, 2017) (CRESWELL, 2010). Para análise das informações foi empregado protocolo de Creswell (2010) com categorização *a posteriori* atendendo às qualidades preconizadas por Bardin (2011). Ademais, cabe ressaltar que esta pesquisa observou, no decorrer da investigação e da análise, os preceitos éticos, posto que a realização de qualquer pesquisa implica por parte do investigador a observância de princípios éticos que o obrigam, por exemplo, respeitar e garantir direitos dos participantes, explicar a esses os aspectos da pesquisa e solicitar autorização da instituição em que o estudo será aplicado, conforme Carmo e Ferreira (2008). Igualmente, Creswell (2010, p. 101) salienta que “durante todo o projeto, é importante se envolver nas práticas éticas”.

3.2 Caracterização da organização

A Universidade de Brasília foi selecionada para a realização da pesquisa empírica, pelo critério de acessibilidade, uma vez que se trata da instituição na qual a pesquisadora exerce suas atividades profissionais, o que corrobora com a disponibilização das informações. Quanto à autorização para o desenvolvimento da pesquisa, para acesso aos documentos e práticas de entrevistas foram encaminhados os seguintes documentos para a instituição: carta de apresentação e termo de consentimento livre e esclarecido institucional, presentes nos Apêndices A e B, assegurando os preceitos éticos da investigação, segundo orientado por Carmo e Ferreira (2008) e Creswell (2010),

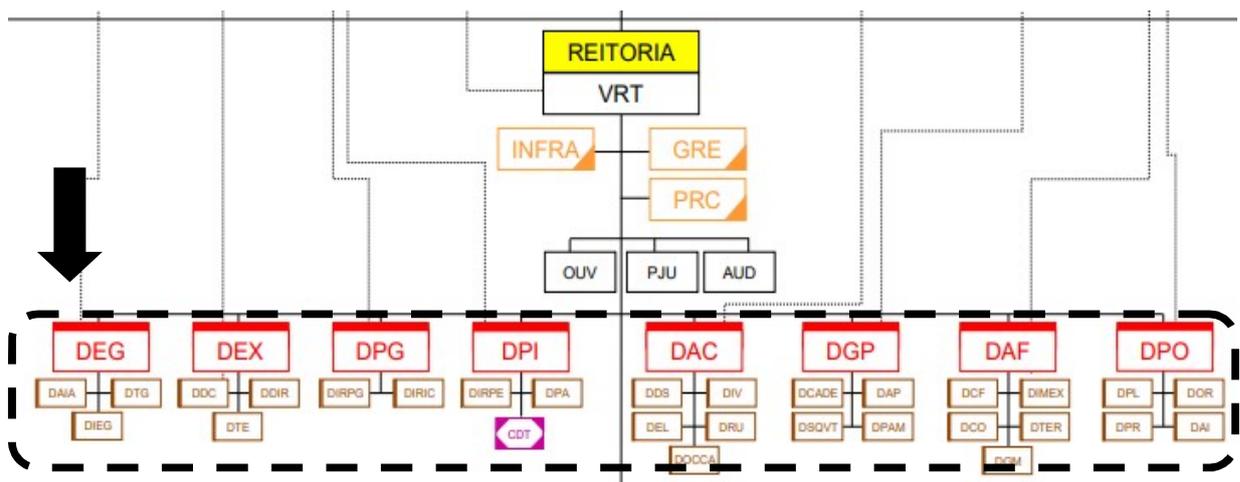
A UnB foi planejada para desenvolver uma proposta de ensino superior distinta daquela praticada no Brasil na década de 1960. Criada na capital da República com uma estrutura completamente diferente das existentes, amparada pela Fundação Universidade de Brasília -FUB-, e dotada de patrimônio cuja exploração foi idealizada para custear o *campus* e garantir-lhe autonomia (MARCELINO, 2004). A universidade, segundo o Relatório de Gestão (BRASIL, 2018), é mantida pela FUB - a qual foi instituída pela Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961 - é regida por estatuto e, subsidiariamente, pelo regimento geral e normas complementares.

Possui quatro campus: o Darcy Ribeiro – localizado na área central de Brasília; e os outros três, localizados nas regiões administrativas de Planaltina, Ceilândia e Gama do Distrito Federal. Essas três unidades surgiram com o propósito de ampliar e descentralizar atividades acadêmicas e contribuir para o desenvolvimento regional. Ademais, conforme o último relatório de gestão da Universidade de Brasília.

com 57 anos de existência e mais de 50.000 alunos, a Universidade de Brasília é constituída por quatro *campi*, 12 institutos, 14 faculdades, 52 departamentos, 19 centros, 8 órgãos complementares, 3 órgãos auxiliares, 2 hospitais veterinários, 4 bibliotecas e 1 fazenda (Fazenda Água Limpa) instalados em mais de 500.000 m² de área construída. São ofertados 138 cursos de graduação com suas respectivas habilitações, sendo 31 noturnos e nove a distância. Além de diversas especializações *lato sensu*, a UnB oferta 159 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 90 de mestrado e 69 de doutorado. (BRASIL, 2018. p. 5)

Face ao exposto, a estrutura organizacional da UnB é constituída pelos Conselhos Superiores e suas respectivas Câmaras; pela Reitoria e Vice Reitoria; pelos Decanatos; pelas Assessorias e Secretarias; pelos Órgãos Complementares e Auxiliares; Institutos e Faculdades; e pelos Departamentos e Centros, de acordo com Relatório de Gestão de 2018, e conforme está apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Lócus da pesquisa



Fonte: sítio eletrônico da instituição.

Embora a análise da estrutura organizacional seja um dos objetivos específicos da pesquisa, optou-se por apresentar, na Figura 6, um recorte a fim de explanar melhor o *lócus* da

pesquisa. Por conseguinte, segundo o Estatuto da UnB (BRASIL, 2011), a instituição tem por finalidade prestar serviço de qualidade nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais. Possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, em conformidade com a Constituição Federal. A forma de gerenciamento da universidade segue princípios da gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional. Tem como missão:

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência. (BRASIL, 2018, p. 11).

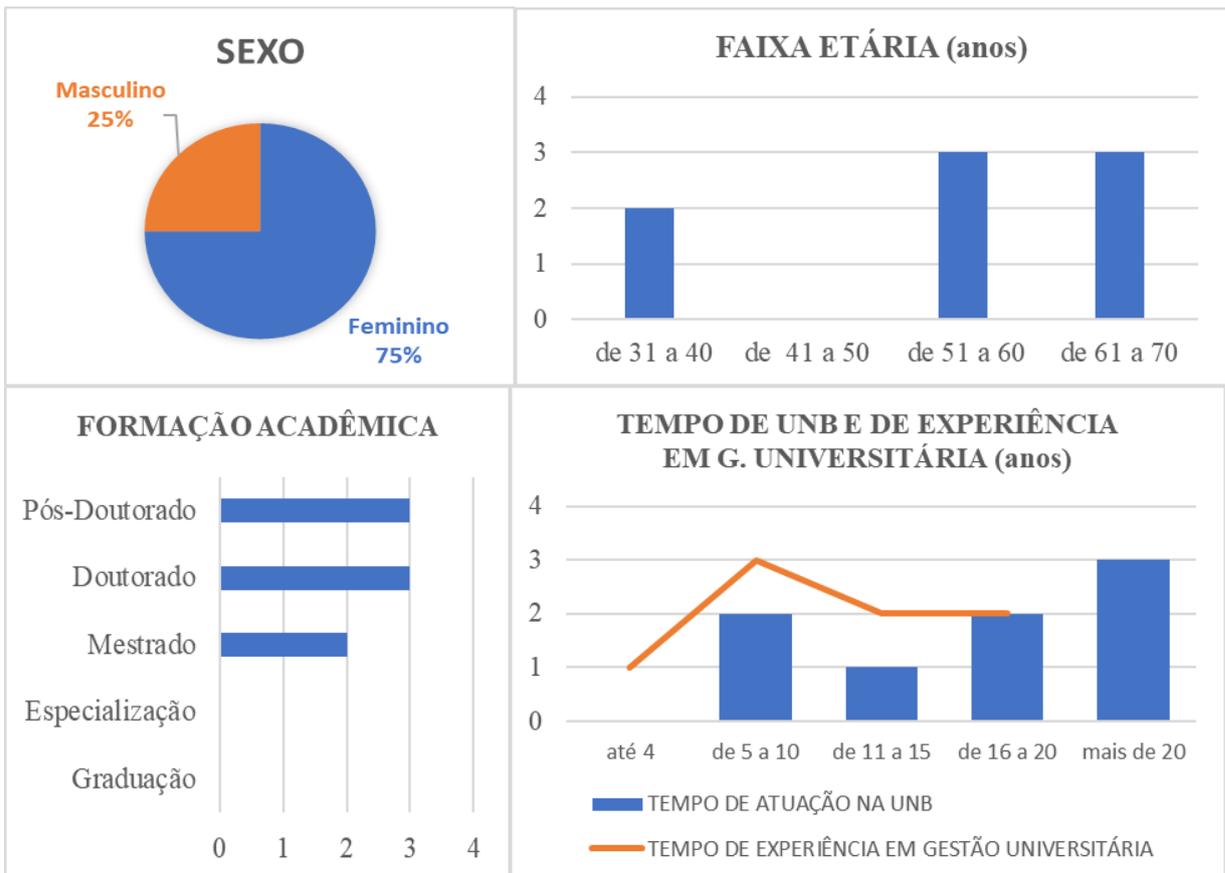
3.3 Participantes da pesquisa

Quanto à seleção dos participantes, Creswell (2010) sugere que seja proposital, isto é, que sejam pessoas que estejam envolvidas diretamente com o fenômeno a ser investigado. À vista disso, fez-se uma análise prévia do Relatório de gestão de 2018 da Universidade de Brasileira em busca desses atores e identificou-se, preliminarmente, os seguintes decanatos: de Pesquisa e Inovação -DPI-; de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional -DPO-; de Administração -DAF-; de Gestão de Pessoas -DGP-; de Assuntos Comunitários -DAC-; de Ensino de Graduação -DEG-; de Extensão -DEX-; e de Pós-Graduação -DPG-. Conforme Minayo (2017), em uma pesquisa qualitativa, não existe um ponto de saturação *a priori* definido e a quantidade de abordagens em campo não pode ser uma representação burocrática e formal estabelecida em números. O importante é que o pesquisador encontre integralmente a lógica - conexões e interconexões - do seu objeto de estudo.

Diante disso, preocupando-se não com o quantitativo de participante, mas com o conteúdo a ser extraído para a pesquisa, o recorte foi feito perante a relação dos indivíduos com o objeto de pesquisa e em busca do ponto de saturação, o qual foi alcançado na oitava entrevista. Dessa forma, os decanatos participantes integram: o DPO, o DGP, o DPI, o DEX, o DPG, o DEG e o DAF, o que ratifica o levantamento feito com base na análise do relatório. Obteve-se o recorte de oito participantes, visto que na oitava entrevista não houve mais agregação de informações novas e pertinentes ao estudo realizado.

Atendendo à Resolução n. 510 de 2016 (BRASIL, 2016a), a qual dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes, esta pesquisa garante o anonimato de todos os entrevistados. Posto isso, apresenta-se a caracterização dos participantes, de forma geral, via estatística descritiva (sexo, faixa etária, tempo de atuação na universidade, experiência em gestão universitária, área de formação acadêmica), a fim de assegurar a confidencialidade das informações; a privacidade dos participantes e a proteção de sua identidade. Por essa razão, não serão expressas áreas de atuação de cada participante, cargos ou quaisquer informações que contenham pistas de identificação. Dessa forma, a descrição dos participantes está restrita às informações anteriormente apresentadas e as da Figura 7:

Figura 7 - Perfil dos participantes



Fonte: elaborada pela autora.

A construção da Figura 7 teve como base as respostas dos participantes perante ao questionário (Apêndice D) aplicado ao final das entrevistas. Ressalta-se que, embora o pós-doutorado não seja considerado título, optou-se por inseri-lo junto aos títulos de formação somente com a finalidade de aprimorar a compreensão do perfil dos participantes desta pesquisa. Outrossim, não se trata de uma pesquisa quantitativa, portanto o intuito da figura é somente compreender o perfil dos entrevistados, já que não se pode identificá-los.

Além das informações representadas na Figura 7, também foi verificada a área de formação dos participantes, a qual se obteve como resultado certa diversidade, pois há expertises em Administração, Ciência da Computação, Geologia, Educação, Políticas Públicas, Engenharia, Estatística, Economia e Química, o que corresponde a transdisciplinaridade que a universidade têm e que reflete em sua gestão, diante de seus atores, dentre esses os entrevistados.

3.4 Técnicas e procedimentos de coleta de dados

De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa utiliza métodos múltiplos que são interativos e humanísticos. A escolha de métodos pelo pesquisador depende de seu objetivo, ou seja, especificar o tipo de informação a ser coletada antes do estudo ou permitir que essa surja dos participantes da pesquisa. Visando alcançar os objetivos direcionados para este estudo, definiu-se duas técnicas: pesquisa documental e entrevistas semiestruturada.

Ademais, cabe retomar a pesquisa bibliográfica executada, a qual constitui o corpo teórico desta pesquisa, uma vez que é referência para o prosseguimento do estudo quanto ao processo de inovação na gestão universitária. Marconi e Lakatos (2017) ressaltam que a pesquisa bibliográfica tem por objetivo acessar informações em relação à temática, por meio das produções científicas, que permitem ao pesquisador subsidiar a análise e o manuseio das informações coletadas.

3.4.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental teve por propósito recorrer a documentos públicos relacionados à gestão universitária, especialmente, ao processo de inovação nessa gestão. Marconi e Lakatos (2017) salientam que a principal característica da pesquisa documental é a coleta dos dados ser restrita a documentos como documentos oficiais, publicações, documentos jurídicos, publicações administrativas e documentos particulares. Os documentos oficiais são uma das fontes mais

fidedignas, sendo que, no caso das publicações administrativas, revela-se a filosofia do administrador para o público interno da instituição, devendo, assim, o pesquisador ficar atento aos contextos os quais tais documentos foram elaborados.

Dentre as vantagens da adoção dessa técnica, encontra-se a possibilidade de familiarizar-se com a linguagem e termos utilizados pelas instituições, as informações dos documentos oficiais encontram-se mais refinadas, uma vez que a elaboração dessas exigiu uma reflexão pelos autores e os documentos são provas escritas que otimizam o trabalho do pesquisador, conforme Creswell (2010). Nesse sentido, essa técnica foi utilizada no intuito de compreender a gestão da Universidade de Brasília, os componentes da estrutura funcional, as atribuições de cada decanato, o processo de inovação em seu âmbito interno, os fatores que dificultam ou facilitam o processo, bem como subsidiar o roteiro de entrevista semiestruturada.

O levantamento de documento foi realizado por meio da busca de documentos públicos disponibilizados eletronicamente pelas instituições geradoras, dentre esses constam, documentos internos e externos, tais como: leis, decretos, resoluções, atos, relatórios, os quais resultaram no montante de 15 documentos, selecionado por meio de uma leitura flutuante de seus dados e os quais foram analisados, observado o protocolo de análise de informações.

3.4.2 Entrevistas

Com o propósito de compreender e descrever, na perspectiva dos decanatos, o processo de inovação na gestão universitária, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas. Marconi e Lakatos (2017) afirmam que uma das vantagens da utilização da entrevista semiestruturada é a possibilidade de, no decorrer da condução, o pesquisador inserir outras perguntas que permitam aprofundar o assunto, uma vez que um de seus objetivos é descrever o fenômeno estudado. Desse modo, essas entrevistas permitem uma maior interação do pesquisador com os entrevistados. Ademais, Creswell (2010) ressalta que o contato do pesquisador com o participante da pesquisa permite explorar aspectos subjacentes às questões do roteiro de entrevista.

Dessa forma, elaborou-se um roteiro de entrevista atentando-se ao que dispõe Creswell (2010) sobre os componentes de protocolo de entrevista: cabeçalho, instruções para uniformidade das entrevistas, de quatro a cinco perguntas ligadas aos objetivos específicos da pesquisa. Assim, o roteiro foi elaborado para direcionar o diálogo aos objetivos traçados, com vistas a compreender a estrutura organizacional e as atribuições que cada decanato possui ante ao

processo de inovação, e a identificar o processo de inovação e os elementos facilitadores e dificultadores do referido processo. Ademais, a construção do roteiro teve por base a análise documental, que propiciou maior aprofundamento sobre o tema, bem como as recomendações do professor orientador que viabilizou uma coleta de informações mais precisa à pesquisa, atendendo a finalidade de um roteiro - direcionar o diálogo do pesquisador com os participantes para que as respostas alcancem os objetivos propostos em cada questão (FRANCO, 2012).

Portanto, aplicou-se o roteiro ordenado, presente no Apêndice C, nas entrevistas agendadas com os oito participantes as quais ocorreram nos horários sugeridos pelos entrevistados de forma remota, em razão do momento vivido mundialmente, o qual não favoreceu a realização de encontros presenciais. Em conformidade com os preceitos éticos, esclarece-se o protocolo aplicado com vistas a assegurar a confidencialidade às informações; a proteção à identidade dos participantes, inclusive do uso de sua imagem e voz; e a confiabilidade ao estudo: (i) autorização para gravação da entrevista; (ii) transcrição do áudio; (iii) exclusão imediata da gravação; (iv) retirada de elementos identificáveis do material transcrito. Esclarece-se ainda que o protocolo seguido não está expresso em normativos, somente exige-se que a pesquisadora garanta tal confidencialidade, deixando em aberto o método a ser empregado. Dessa forma, o protocolo descrito foi criado como forma de alcançar tais exigências. Na Tabela 1, constam informações sobre as entrevistas efetivas.

Tabela 1 - Informações quanto às entrevistas

Participante	Data	Recurso	Tempo	Páginas de transcrição
E1	25/06/2020	Teams	1h15	17
E2	02/07/2020	Teams	40min	9
E3	06/07/2020	Zoom	42min	10
E4	09/07/2020	Teams	55min	12
E5	15/07/2020	Zoom	21min	4
E6	04/08/2020	Teams	46min	10
E7	04/08/2020	Teams	38min	7
E8	06/08/2020	Zoom	37min	6
Total:			5h54	75

Fonte: elaborada pela autora.

É importante salientar que a técnica escolhida previamente para aprofundamento do estudo – entrevista – obteve uma adversidade ao ser aplicada, posto que em meados de março o Brasil foi atingido pela pandemia da doença coronavírus (COVID-19), que levou às autoridades competentes a decretarem medidas de isolamento social o que acarretou o fechamento das

universidades. Diante disso, respeitando as normas de distanciamento social estipuladas pelo governo do Distrito Federal – região do lócus da pesquisa - não foi possível realizar as entrevistas de forma presencial, logo se decidiu manter as entrevistas e realizá-las de maneira virtual, utilizando as plataformas de comunicação identificadas na Tabela 1.

3.5 Análise das informações

Creswell (2010) defende a necessidade de adoção de protocolos para análise dos dados de pesquisa nas suas diferentes técnicas e sugere uma abordagem linear: organização e preparação dos dados; leitura para retirada do sentido geral e conexões globais; análise detalhada com o processo de codificação; inter-relacionamento dos temas; e, por fim, a interpretação. Acredita-se que esta é uma abordagem mais interativa na prática, pois os vários estágios são interrelacionados e não precisam ser visitados exatamente na ordem apresentada, o pesquisador pode retomar qualquer estágio que lhe for necessário para melhor compreensão dos dados.

Logo, seguindo o protocolo, a análise se iniciou por meio da organização dos documentos oficiais selecionados, em seguida foi feita a leitura completa e procedida análise detalhada junto à codificação. Como efeito, tem-se o quadro de análise documental, presente no Apêndice E. Por conseguinte, a gravação das entrevistas foi devidamente organizada diante de sua transcrição, procedida sua leitura e executada a análise minuciosa junto à codificação. Quanto ao processo de codificação, Creswell (2010) explica que se trata de envolver os dados em categorias as quais devem ser rotuladas pelo pesquisador por um termo *in vivo*. Igualmente, Franco (2012) esclarece que categorizar é a atividade que consiste em classificar elementos que compõe um conjunto através da diferenciação e um reagrupamento decorrente de analogias.

Frisa-se que a categorização foi *a posteriori*, isto é, as categorias foram criadas à medida que se aprofundou na análise dos dados e interpretadas à luz das teorias explicativas (FRANCO, 2012). Abordagem essa tradicional no ramo das ciências sociais, pois permite que as categorias emergam durante a análises dos dados, conforme Creswell (2010). Trata-se de um processo de categorização mais abrangente, que exige mais atenção do pesquisador para que não haja segmentações demasiadas e prejuízo do resultado das análises, conforme Franco (2012).

Cabe esclarecer que para o processo de codificação e a análise detalhada dos dados utilizou-se como apoio o software MAXQDA. “Excelente programa, oriundo da Alemanha, que ajuda os pesquisadores a avaliar e interpretar sistematicamente textos qualitativos (...) Embora o

pesquisador ainda precise vasculhar cada linha de texto e atribuir códigos” (CRESWELL, 2010, p. 222). O MAXQDA é um software acadêmico para análise de dados qualitativos e métodos mistos, que facilita a organização de arquivos e documentos, além de possibilitar a categorização informações relevantes através da utilização de códigos, e permitir a extração de segmentos codificados.

Salienta-se que a categorização não é obrigatória na análise, mas a maioria dos procedimentos adotados organizam-se desse modo (BARDIN, 2011). Posto isso, foram utilizadas categorias somente na análise de dois objetivos específicos, por meio do agrupamento semântico, seguindo os princípios organizatórios: categorias mais ampla (molares), sem se afastar do sentido da informação, agrupa-se os fragmentos em um marco interpretativo mais amplo; e categorias mais restritas (moleculares), dispondo indicadores mais fragmentados e extremamente analíticos. (FRANCO, 2012).

Desse modo, diante da análise das informações, foram criadas categorias moleculares para o objetivo referente à descrição da estrutura organizacional, sendo essas: departamentalização, cadeia de comando, processo decisório, formalização e comunicação. Já para o objetivo referente à identificação de fatores, foram criadas categorias molares, as quais são: facilitadores externos, dificultadores externos, facilitadores organizacionais, dificultadores organizacionais, facilitadores contextuais e dificultadores contextuais.

Cabe ressaltar que, por se tratar de categorização *a posteriori*, não há referência direta de autores, contudo a compreensão proporcionada pelo referencial teórico auxiliou no reconhecimento e na distinção das categorias. Ademais, a criação teve como diretriz as qualidades preconizadas por Bardin (2011): exclusão mútua – cada elemento só pode existir em uma categoria; homogeneidade – para definir uma categoria é preciso haver só uma dimensão na análise; pertinência – as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa e à questão norteadora; objetividade e fidelidade – a fim de não haver distorções devido à subjetividade dos analistas; produtividade – visando resultados férteis nas inferências.

Confirmadas as categorias, prosseguiu-se à interpretação - “significado derivado de uma comparação dos resultados com informações coletadas da literatura ou de teorias” (CREWELL, 2010, p. 224). Nesse sentido, associou-se a base teórica às bases de dados documentais e de entrevistas, procedeu-se às inter-relações entre as três técnicas de pesquisa - bibliográfica,

documental e entrevista -, posto que a primeira técnica é referência para a interpretação das categorias e para o prosseguimento da análise reflexiva e crítica das informações, em consonância com os objetivos do presente estudo, sendo essa a última etapa do protocolo conforme a Figura 8.

Figura 8 – Encadeamento do protocolo de análise da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Após a explicação minuciosa de todos os passos seguidos para análise das informações, a Figura 8 os retoma com a finalidade de apresentar uma visão geral do processo de análise, com o propósito de que o leitor consiga compreender, de ponta a ponta, o protocolo seguido pela pesquisadora e consiga, então, assimilar como chegou-se às interpretações e às inferências expostas no tópico 4.

4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E EXPOSIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa efetivada, considerando a análise das informações coletadas à luz da teoria, organizados em cinco seções. Antes de tudo, vale retomar que inovação para esta pesquisa é considerada como uma novidade ou como aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos serviços ou processos, ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou que resulte em ganho de desempenho. (BRASIL, 2016; OCDE, 2005; TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008)

Nessa perspectiva, compreende-se que a forma pela qual a instituição se organiza - sua estrutura organizacional - influencia diretamente no processo de inovação, em consonância com a OCDE (2005, p. 38) “a estrutura organizacional pode afetar a eficiência das atividades de inovação”. Diante disso, a análise se inicia por meio do tópico ‘Estrutura organizacional da Universidade de Brasília à luz da inovação’, o qual tem por propósito atender ao primeiro objetivo específico da dissertação.

Por conseguinte, apresenta-se o tópico ‘Decanatos e suas contribuições ao processo de inovação’, que visa responder ao segundo objetivo, tendo em vista que o compromisso da administração superior é essencial ao êxito do processo de inovação. Em sequência, tem-se o cerne da dissertação, a seção ‘O processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília’, na qual se atende ao terceiro objetivo específico estipulado.

Posteriormente, dedica-se à análise quanto aos ‘Determinantes do processo de inovação na gestão da UnB’, nesse tópico responde-se ao objetivo específico referente aos fatores facilitadores e dificultadores do processo. Por último, após a análise de todos os tópicos supracitados, explanam-se ‘Proposições de melhorias ao gerenciamento do processo de inovação’.

4.1 Estrutura organizacional da Universidade de Brasília à luz da inovação

O propósito deste tópico é apresentar a descrição da estrutura organizacional da UnB, nesse sentido serão debatidas as seguintes características: tamanho, idade, formalização, comunicação, departamentalização, processo decisório e cadeia de comando. Diante da análise da estrutura, almeja-se compreender as configurações, o ambiente e interações, e de modo consequente, depreender inter-relações entre as características organizacionais e o processo de inovação da universidade.

A organização é o contexto primário para a inovação, o tamanho da organização geograficamente, a idade e o tamanho da estrutura organizacional influenciam o processo de inovação (DAMANPOURT; WISCHNEVSK, 2006; TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008). Posto isso, verifica-se que no Plano de Desenvolvimento Institucional:

A UnB está constituída por quatro *campi*, a saber: Campus Darcy Ribeiro; Faculdade UnB Planaltina; Faculdade UnB Ceilândia e Faculdade UnB Gama. Além disso, atualmente, a UnB possui em sua estrutura 12 institutos, 14 faculdades, 53 departamentos, 19 centros, 8 decanatos, 5 Secretarias/assessorias, 8 órgãos complementares, 3 órgãos auxiliares, 2 hospitais veterinários, 4 bibliotecas, 1 fazenda e 5 Restaurantes Universitários (DOC 11).

Nota-se que a UnB é uma instituição de grande porte em sua composição, com configuração *multicampi*, a qual possui como alertas a serem tratados com cautela: o processo de comunicação que pode ser prejudicado e a tendência a uniformização em excesso de procedimentos e atividades (SILVA; SEGATTO, 2015). Esses sinais de atenção devem ser apreciados pelos gestores, pois, quando não cuidados, trazem dificuldade tanto em âmbito acadêmico quanto administrativo (FIALHO, 2005; NEZ, 2016), e contribuem para uma cultura rígida, que pode prejudicar o processo de inovação (SILVA; SEGATTO, 2015; KOWANG; LONG; RASLI, 2015), que, neste caso, se situa como um potencial norteador das ações da organização, a qual possui como missão ser uma universidade inovadora.

Por conseguinte, percebida a quantidade de unidades acadêmicas e administrativas que compõem a instituição, cabe esclarecer que “criada pela Lei n. 3.998/1961, a UnB é integrante da Fundação Universidade de Brasília, faz parte do conjunto das Instituições Federais de Ensino Superior do Sistema Federal de Educação Superior, sob a supervisão do Ministério da Educação” (DOC14). À vista disso, compreende-se que a instituição possui atualmente 58 anos de idade, com uma estrutura aberta, uma vez que faz parte de um sistema e que sofre influências externas (BIJOLDO *et al.*, 2012; OLIVEIRA, 2007; ROSSATO, 2012). Nessa perspectiva, presume-se que o processo de inovação da universidade está sugestionado a essa estrutura, consequentemente, às suas interações e às mudanças externas.

Quanto ao arranjo da estrutura organizacional:

A estrutura organizacional da UnB é constituída dos Conselhos Superiores e suas respectivas Câmaras, da Reitoria e Vice-Reitoria -VRT-, dos Decanatos (pró-reitorias), das Assessorias e Secretarias, dos Órgãos Complementares e Auxiliares, Institutos e Faculdades, Departamentos e Centros vinculados aos

Decanatos, ao Gabinete da Reitoria -GRE- e aos Institutos e Faculdades (DOC14).

Pormenorizando, o Regimento Interno (DOC03) dispõe sobre os conselhos superiores e respectivos participantes:

Os Conselhos Superiores da UnB são: Conselho Universitário -CONSUNI; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE; Conselho de Administração - CAD; Conselho Comunitário. O CONSUNI é o órgão máximo, do qual participam, entre outros atores: o(a) Reitor(a), como presidente; o(a) Vice-Reitor(a), como vice-presidente; e os Decanos (DOC03).

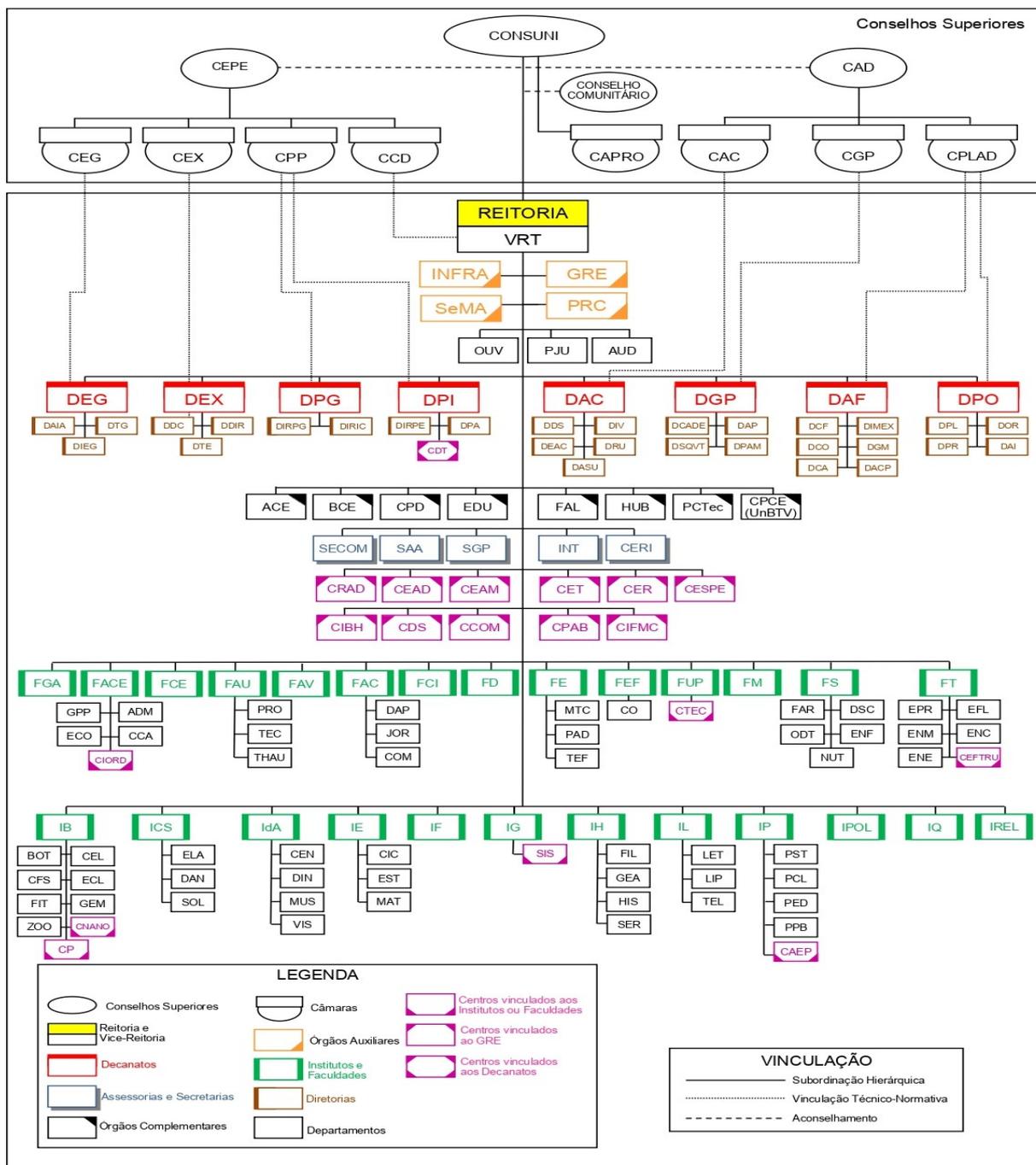
Do mesmo modo, o Relatório de Gestão de 2018 (DOC14) elucida que a Reitoria é o órgão executivo da Administração Superior, auxiliado por oito Decanatos, os quais possuem Câmaras para tratar de assuntos de suas respectivas áreas de atuação. Também integram a Reitoria: a Procuradoria Jurídica -PF/UnB-, a Auditoria -AUD-, a Ouvidoria -OUV- e as Assessorias. Sucessivamente, relata quanto às unidades acadêmicas:

As Unidades Acadêmicas são formadas pelos Institutos e Faculdades, e têm como atribuições coordenar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, nas respectivas áreas; decidir sobre a organização interna - respeitando o Estatuto e o Regimento Geral da instituição; planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob a sua responsabilidade (DOC14).

Toda essa descrição vai ao encontro do que dispõe Trigueiro (1999) quanto à complexidade da estrutura organizacional, a qual se refere à diferenciação interna – horizontal, vertical e espacial -, pois há muitas áreas acadêmicas e administrativas convivendo internamente em uma ampla dispersão espacial, mediante culturas próprias, linguagens e enfoques diferenciados, posto que cada uma estabelece seu regimento, cada uma administra o seu corpo interno, além de possuir diversos critérios formais e informais de estratificação.

Ademais, o arranjo da estrutura organizacional pode ser melhor assimilada perante a Figura 9.

Figura 9 – Organograma da Universidade de Brasília



Fonte: sítio eletrônico da universidade.

Face à Figura 9 e à exposição dos documentos anteriormente a essa, verifica-se que a estrutura da Universidade de Brasília tem configuração semelhante à divisionalizada, apresentada por Mintzberg (2006), na qual as atividades de cada unidade ainda que díspares seguem um

objetivo final, em que possui estruturas sobreposta a outras, isto é, cada divisão possui sua própria estrutura e seu ambiente organizacional mesmo pertencendo a uma esfera maior. Assim como anteriormente visto, cada unidade acadêmica ou administrativa possui a responsabilidade de decidir quanto à sua organização interna, respeitado o Estatuto e o Regimento Geral (DOC03).

Conquanto, no que tange a departamentalização, esta acaba se equiparando a uma estrutura funcional vertical, na qual se agrupam cargos em departamentos com base em habilidades e atividades de trabalho semelhantes e na utilização de recursos (DAFT, 2017), conforme pode ser visto nas referências documentais e verbalizações consolidadas no Quadro 7.

Quadro 6. Departamentalização da estrutura da universidade

CATEGORIA DEPARTAMENTALIZAÇÃO	
<i>Definição: agrupamento de cargos, funções e atividades em departamentos, e destes na estrutura organizacional</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
A universidade observa os princípios de gestão democrática, de descentralização e de racionalidade organizacional (DOC11).	E3: "O DEX é a estrutura responsável pela implementação da política de extensão da universidade. Formado por três diretorias: uma de ordem mais técnica, que cuida da parte da tramitação de projetos, programas e eventos, que são atividades de extensão; outra diretoria que cuida da parte vinculada à integração regional, a Diretoria de Desenvolvimento e Integração Regional, que é a quem se subordinam os polos, que são iniciativas importantes e inovadoras de aproximar a universidade da sociedade; e temos a Diretoria de Difusão Cultural que é responsável pelas casas de cultura da universidade"
A Administração Superior da Universidade de Brasília é de responsabilidade dos Conselhos Superiores, como órgãos normativos, deliberativos e consultivos, e da Reitoria, como órgão executivo (DOC03).	E1: "O DGP tem como papel fazer a gestão de pessoas (..) Temos quatro diretorias: DSQVT - que cuida da área de saúde que tem uma vinculação muito forte com o ministério da economia e com SIASS, ele trabalha sempre regido e normas muito específicas, voltadas à segurança do trabalho, a questão de juntas médicas; DPAM - cuida da parte do ingresso e movimentação dos servidores, inclusive a gestão dos estagiários; DAP - que podemos dizer que cuida da parte cartorial, dos registros funcionais; e a DCADE que cuida do desenvolvimento em termos de capacitação."
O CEPE delibera sobre matéria acadêmica, científica, cultural e artística, sendo a última instância de deliberação para recursos nessas áreas. O CAD delibera sobre a matéria administrativa, econômica, financeira, de planejamento e orçamento, de gestão de pessoas e sobre relações sociais, de trabalho e de vivência (DOC03).	E7: "No DPO temos a Diretoria de Avaliação Institucional que faz esse acompanhamento da evolução da universidade em termos acadêmicos. Nós temos a Diretoria de Planejamento que ela toda a parte de planejamento da UnB. A Diretoria de Processos, surgiu junto com o decanato, então é uma função bastante nova, que surgiu a princípio com a exigência de órgãos de controle e não como ferramenta de gestão, a qual se tornou. E por último dentro do DPO a gente também tem uma parte mais operacional e muito importante que é a Diretoria de Orçamento, que vai mexer justamente com o que diz respeito ao burocrático."
A Reitoria é integrada pela Procuradoria Jurídica, Auditoria, Ouvidoria, Assessorias e Decanatos. Esses possuem a atribuição de supervisionar e coordenar as áreas de: Ensino de Graduação -DEG-, Pesquisa e Inovação -DPI-, Pós-Graduação -DPG-, Extensão -DEX-, Assuntos Comunitários -DAC-, Administração -DAF-, Gestão de Pessoas -DGP- e de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional -DPO- (DOC11).	E6: "O recurso vem para a UnB, e então, quanto a parte acadêmica, a liberação e análise é toda feita pelo DPG, a tramitação é feita na diretoria de projetos do DPI e o DAF é responsável pelos pagamentos dos alunos, professores e por todo custeio da parte da pós-graduação."
A estrutura administrativa, política, pedagógica e orçamentária da Universidade de Brasília é descentralizada em todas as instâncias, órgãos, ações e atividades (DOC11).	

<p>Aos Órgãos Complementares competem atividades de caráter permanente de apoio, necessárias ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, os quais são: Biblioteca Central; Centro de Informática; Editora Universidade de Brasília; Fazenda Água Limpa; Hospital Universitário; Rádio e Televisão Universitária. As Unidades Acadêmicas são os Institutos e as Faculdades, que têm como atribuições coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas respectivas áreas. Os Departamentos, organizados por área de conhecimento, são vinculados às Unidades Acadêmicas (DOC03)</p>	<p>E4: "No DEG temos a Diretoria Técnica de Graduação, responsável por tratar dos aspectos técnicos dos cursos de graduação - os normativos, os projetos pedagógicos, a avaliação da aplicação dos normativos, verificar a questão técnica mesmo da graduação e, ao mesmo tempo, é uma observadora nativa das coisas que estão acontecendo. A outra diretoria é Diretoria de Inovação, a competência dela, como o próprio nome diz, é de inovação e estratégia de graduação, ela faz também outra importante interface que é com os processos de ingresso, que são estratégias para graduação, todos os processos de ingresso passam por essa diretoria. E temos a DAIA, que é a diretoria responsável pelo acompanhamento dos estudantes."</p>
<p>Os Centros são vinculados à Reitoria quando desenvolvem atividades de natureza geral ou multidisciplinar; e às Unidades Acadêmicas quando têm funções de ensino, pesquisa ou extensão nas áreas de atuação específicas destas unidades. O Centro vinculado à Reitoria é criado e extinto em Resolução do Conselho Universitário. O Centro vinculado à Unidade Acadêmica tem a finalidade e a estrutura especificadas no Regimento Interno desta (DOC03).</p>	<p>E2: "O DPI composto por três diretorias na estrutura: a Diretoria de Pesquisa, que a gente tem essa sigla de DIRPE; o CDT, que é o nosso NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica - da universidade, que já tem uma longa tradição, o CDT tem 30 anos, mas tinha uma atuação restrita em determinadas áreas e grupos, e nisso tentamos alargar essa visão de que a Inovação está restrita a tecnologia, a ciência dura vamos dizer assim né, as engenharias etc. E a terceira diretoria é a DPA – Diretoria de Apoio a Projetos, que é uma diretoria mais interna, que nós tínhamos de melhorar os processos, a tramitação de processos da UnB."</p>
<p>AUTORES BASE: BILHIM (2008), DAFT (2017), MINTZBERG (2006), ROBBINS (2009).</p>	

Fonte: elaborado pela autora.

Diante do Quadro 6, percebe-se que as referências documentais expõem a departamentalização de maneira macro, enquanto as verbalizações dispõem de forma micro – em cada decanato. De qualquer modo, as informações apresentadas somada à representação vertical da estrutura - Figura 9 - proporciona o entendimento de que há muitos níveis de divisões de trabalho e ainda que a departamentalização está relacionada à especialização – “funcionários de cada departamento executam apenas as tarefas relevantes à função especializada” (DAFT, 2017, p. 312). Dado que as divisões estão arquitetadas de maneira que tal unidade de trabalho seja responsável por uma função ou atividade, desde as instâncias superiores até a base da estrutura, o que pode ser verificada tanto nas verbalizações quanto nos recortes dos documentos oficiais. Nesse sentido, infere-se que as áreas da estrutura organizacional da UnB se tornam especialistas no assunto que laboram (ROBBINS, 2009).

O que é esperado, considerando o tamanho da instituição e a ampla variedade de funções que há dentro da universidade. Além disso, essa pluralidade de departamentos suscita consequências à gestão, como a negociação permanente de diversos interesses, oriundos de unidades e de grupos diferenciados (ÉSTHER, 2011), os quais, por vezes, mantém-se certo

isolamento das demais unidades e respectivos funcionários, que podem se tornar barreiras para a introdução de novidades na organização. Essa reflexão corresponde ao que afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008) quanto às influências da estrutura organizacional divisionalizada (MINTZBERG, 2006) na inovação, a qual tem por forças a capacidades de concentrar o desenvolvimento de competência em nichos específicos e de mobilizar e compartilhar conhecimento adquirido no resto da organização, e as fraquezas são as competições entre as divisões, que inibem o compartilhamento do conhecimento.

Contudo, quanto a essa tendência de isolamento e inibição, cabe ressaltar que não é algo corriqueiro no ambiente universitário, E3: *“a maioria dos nossos editais são compartilhados com DPI, com DPG, com DEG. A gente vai construindo parcerias com esses outros decanatos para conseguir recursos suficiente” (...)* *“a Reitoria orienta muito que a gente trabalhe conjuntamente, que um decanato saiba que o outro está fazendo, que um decanato compartilhe o que está fazendo para na medida do possível a gente caminhar juntos.”* Isso posto, ainda que exista um certo nível de especialização na estrutura, determinadas práticas organizacionais ocorrem de maneira contrária à propensão, o que minimiza as desvantagens dessa configuração. Tais práticas também colocam à prova o que dizem Jarzabkowski e Fenton (2006) que as preferências são obscuras e a multiplicidade de membros e grupos internos persegue, simultaneamente, objetivos diversos, conflitantes e que concorrem entre si.

Ressaltando que as práticas mostram como algo que vai na contramão da tendência, porém essas ainda não se constituem como regra, o que se pode confirmar diante da verbalização E7: *“a gente também tem feito muito bem esse papel diplomático entre as áreas de resolução de conflitos (...) ter um olhar técnico e descolar um pouco do interesse do gestor daquela área específica.”* Com isso, percebe-se que também existem práticas de resolução de conflitos de interesses. Portanto, nessa grande extensão da estrutura organizacional, a qual se assemelha a uma configuração divionalizada (MINTZBERG, 2006) e, ao mesmo tempo, se equipara a uma funcional vertical na departamentalização, infere-se que as fraquezas estão presentes (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008), contudo, há práticas que estão revertendo essas tendências escusas.

Ademais, essa verticalização da estrutura a inclina para uma concentração da cadeia de comando no topo dessa, bem como a uma centralização na tomada de decisão (DAFT, 2017; BILHIM, 2008), frente a isso a gestão da universidade possui a autonomia e a colegialidade como alicerces da cultura institucional (KOWANG; LONG; RASLI, 2015; OECD, 2017) e como

elementos essenciais à identidade universitária. Dessa maneira, a estrutura administrativa da Universidade de Brasília é subdividida em órgãos deliberativos e executivos. Os conselhos deliberam e votam as matérias de suas competências, conforme estabelecido no Estatuto. A Reitoria, as direções de unidades e as chefias de departamento executam as decisões tomadas pelos colegiados (DOC11). Embora, os conselhos superiores sejam compostos por membros da Administração Superior, docentes, estudantes, servidores técnico-administrativos e, em casos específicos, membros da sociedade civil (...) podem deliberar por meio de câmaras (DOC15). O Quadro 7 apresenta algumas informações quanto à cadeia de comando da UnB.

Quadro 7. Cadeia de comando da estrutura organizacional da UnB

CATEGORIA CADEIA DE COMANDO	
<i>Definição: arranjo de autoridades e responsabilidades na estrutura organizacional</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
O Conselho Universitário é o órgão máximo da UnB, e tem por atribuição formular as políticas globais da universidade (DOC11).	E4: "Na sua hierarquia , o Decanato de Ensino de Graduação está subordinado a câmara de ensino de graduação, da qual o decano é o presidente."
O CAD delibera sobre matéria de sua competência, em plenário ou por meio das Câmaras de Administração, de Assuntos Comunitários, de Gestão de Pessoas e de Planejamento e Orçamento, presididas pelos respectivos Decanos (DOC03).	E3: "a Câmara tem um representante de cada unidade significa que a universidade inteira tá presente, porque as unidades acadêmicas e administrativas participam da câmara, também os estudantes e os técnicos, então quando você convence e constrói a partir da câmara, você tem um projeto da universidade."
O CEPE é a última instância de deliberação para recursos nas áreas de sua competência. Delibera em plenário ou por meio das Câmaras de Ensino de Graduação -CEG-, de Pesquisa e Pós-Graduação -CPP- e de Extensão -CEX-, presididas pelos respectivos Decanos, e da Câmara de Carreira Docente -CDD-, presidida pela Vice-Reitoria. A composição das Câmaras deve possibilitar a representação de todas as Unidades Acadêmicas (DOC11).	E1: "Quando nós vamos tratar diretrizes, ela vem oriunda da carta de campanha da reitora, porque veja o DGP é vinculado à Reitoria via Regimento geral da UnB. Então nós temos esse compromisso regimental e do outro lado temos o compromisso que vem do SIPEC, que a relação do decanato de pessoas com o governo federal."
Como instância executiva , na Administração Superior, figuram a Reitoria, a Vice-reitoria e os Decanatos: DAF, DAC, DEG, DEX, DPD, DPI, DGP e DPO (DOC14).	E1: "o projeto subiu para Câmara, da Câmara de gestão de pessoas foi para apreciação da reitora, que por sua vez foi ao CAD"
As unidades acadêmicas têm o Conselho de Instituto ou de Faculdade como órgão máximo deliberativo e de recurso, em matéria administrativa e acadêmica, e a Direção, como órgão executivo (DOC03).	E2: "a partir dessa comissão, nós trabalhamos nessa primeira versão, depois nós levamos ao CEPE, que fez sugestões para alteração da política, e do CEPE nós levamos para o CONSUNI."
O Departamento tem como instância deliberativa sobre políticas, estratégias e rotinas acadêmicas e administrativas, o Colegiado e como instância executiva , a Chefia (DOC03).	E3 "O DEX é diretamente vinculado à gestão superior. Tudo é deliberado nos nossos coletivos, então quem faz isso é a Câmara de Extensão. É a Câmara de extensão que detém o poder."
A coordenação geral do ensino cabe, no plano executivo , ao DEG, ao DPG ou ao DEX, conforme o caso, e, no plano deliberativo , ao CEPE, diretamente ou pelas Câmaras a este vinculadas. A coordenação geral dos programas de pesquisa cabe, no plano executivo , ao DPI; no plano deliberativo , ao CEPE, diretamente, ou por intermédio da CPP (DOC04).	E6: "Muitas questões são aprovadas na CPP e são enviadas ao CEPE, que é sim o Conselho ensino pesquisa e extensão, a CCP é uma câmara do CEPE, então algumas questões são deliberadas na CPP e encaminhadas para apreciação do CEPE."

AUTORES BASE: BILHIM (2008), DAFT (2017), ROBBINS (2009), VASCONCELLOS; HEMSLEY (1997).

Fonte: elaborado pela autora.

As informações contidas no Quadro 7 contribuem para a concepção de estratificação apresentada por Trigueiro (1999), que compreende a diluição do poder nos inúmeros colegiados - desde as bases acadêmicas até os conselhos superiores, passando por câmaras diversas -, além de possuir inúmeros regulamentos e instrumentos normativos, constituindo assim uma estrutura com muitos trâmites burocráticos predispondo a processos decisórios lentos. Características essas que o autor afirma que, normalmente, as universidades públicas constituem em sua estrutura.

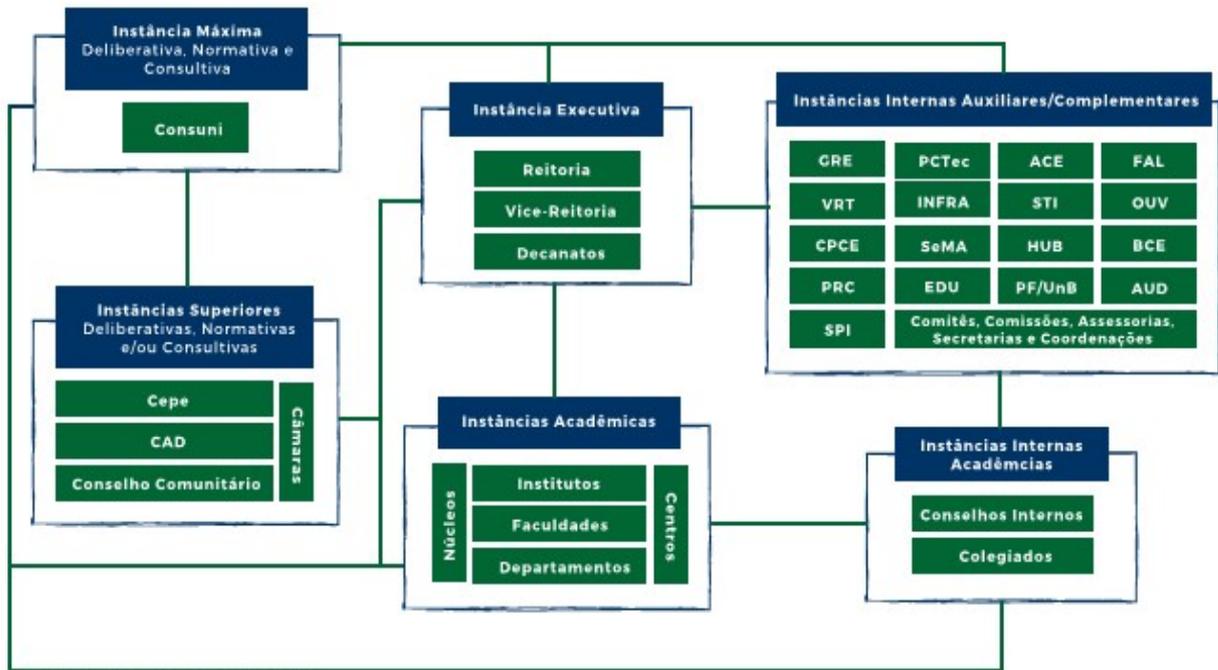
Além da explicação quanto às suas vinculações internas, cabe frisar que há setores que possuem uma autoridade externa de forma paralela, consoante à verbalização de E1 no Quadro 7, logo, no exercício de suas atividades, subentende-se que é necessário manter observação tanto das determinações de sua vinculação interna e quanto da externa. Ressalta-se, também, que, no âmbito interno da universidade, a vinculação e a integração podem ocorrer por meio de subordinação hierárquica, vinculação técnico-normativa e aconselhamento, de acordo com as funções e competências atribuídas a cada órgão (DOC15), que convergem com os elementos autoridade e responsabilidades apontados por Vasconcellos e Hemsley (1997) como componentes da estrutura organizacional.

Outrossim, a fala de E3, a qual explana que a comunidade universitária participa das reuniões deliberativas, demonstra que a cadeia de comando está calcada na gestão democrática. Contata-se, pois, que embora existam diversos colegiados e conselhos em que se concentram as deliberações (ALMEIDA, 2001), busca-se a participação do corpo universitário mitigando essa concentração. Além disso há correlação entre cadeia de comando e tomada de decisão (BILHIM, 2008).

Ademais, é possível compreender, aproximadamente, como é a cadeia de comando e como é o processo decisório (BILHIM, 2008; DAFT, 2017; ROBBIN, 2009), diante da forma pela qual está organizada a estrutura de governança da universidade. Esclarecendo que governança é um conjunto de elementos que exprimem a gestão, bem como responsabilidades, transparência e legalidade que conferem o equilíbrio de poder na organização com propósito de o intuito de garantir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Nesse sentido, a Figura 10 apresenta a estrutura de governança da universidade, a qual permitir assimilar a cadeia de comando e o processo decisório:

Figura 10 – Estrutura de governança da Universidade de Brasília



Fonte: BRASIL, 2020, p. 27.

A Figura 10 demonstra que a estrutura organizacional possui conjuntos de setores que constituem as instâncias: máxima e superiores, as quais são as únicas deliberativas, normativas e/ou consultivas, são as principais instâncias de poder e governança; a executiva, da administração superior, a qual conta com o apoio das instâncias internas; e logo as instâncias acadêmicas que também conta com instâncias internas, porém, acadêmicas. Diante disso, pode-se ter uma ideia dos vínculos da cadeia de comando e dos caminhos do processo decisório. É importante enfatizar que Stefanovitz e Nagano (2009) atestaram a importância da governança para o processo de inovação, assim como Lopes e Farias (2020) que afirmam que a colaboração é uma estratégia importante, por isso a estrutura de governança deve prever princípios organizacionais e gerenciais que envolvam atores relevantes a esse processo.

Quanto ao processo decisório, a Universidade de Brasília é regida pelo seu Estatuto e, subsidiariamente, pelo seu Regimento Geral e por normas complementares que orientam seus

conselhos para a tomada de decisões (DOC11). No intuito de melhor explicar as diretrizes da tomada de decisão constatadas, criou-se o Quadro 9.

Quadro 8. Processo decisório da gestão da Universidade de Brasília

CATEGORIA PROCESSO DECISÓRIO	
<i>Definição: descentralização ou centralização dos procedimentos para tomada de decisão</i>	
REFERÊNCIA DOCUMENTAL	REFERÊNCIAS VERBAIS
O modelo de gestão da UnB, em todas as instâncias, órgãos e unidades, é a gestão democrática , a qual é colegiada e descentralizada . Os colegiados, órgãos deliberativos da gestão democrática, apresentam a seguinte composição: membros natos, membros representantes, membros consultivos e membros assistentes. (DOC11)	E7: "todos os processos decisórios da universidade, historicamente, tem sido tomado de forma democrática dentro dos conselhos, então muitas dessas decisões são análises técnicas que o DPO proporciona à alta gestão e as decisões fundamentais são levadas aos conselhos, principalmente CONSUNI e CAD e muitas ao CEPE em caso mais acadêmico, onde as decisões de um geral são tomadas de forma colegiada "
As decisões na UnB são predominantemente tomadas em órgãos colegiados , em que participam docentes, técnicos administrativos, discentes e sociedade civil, conforme estabelecido no Regimento Geral. (DOC10)	E4: "em termos administrativos, o DEG não tem a possibilidade de tomada de decisão, não está no seu esboço essa tomada de decisão, isso é repassado à câmara de ensino de graduação, que eventualmente pode repassar ao CEPE etc"
Gestão colegiada - as instâncias básicas formadas pelos colegiados, as intermediárias pelas congregações e as superiores pelos conselhos (DOC11)	E6: "As decisões são colegiadas , na maioria das vezes, a não ser as decisões executivas as quais são de prerrogativa da Decana. Como, por exemplo comissões de ações afirmativas, que foi feita, após todas as decisões colegiadas, aprovada na CPP."
Os conselhos e colegiados tomam decisões por maioria dos seus membros, incluindo a participação dos docentes, discentes e técnico-administrativos nos assuntos que dizem respeito à comunidade universitária. As deliberações dos colegiados são tomadas por maioria simples de votos dos membros presentes, respeitados os casos em que expressamente se exigir maior número de votos. (DOC10)	E7: "tudo isso é decidido e analisado em equipe , com a palavra final da decana, que leva a conhecimento superior e dos demais decanos (...) Quando a gente tem que responder questões, por exemplo, relacionado à falta de clareza de competências ou surgiu, baseado numa nova exigência legal de algum órgão de controle, um processo novo ou uma competência nova que a universidade precisa assumir, isso não é feito de cima para baixo de forma impositiva, normalmente, os gestores levam isso para discussão dentro dos colegiados e nos colegiados isso é decidido."
A convocação de colegiado deliberativo é feita pelo seu presidente, por escrito, com antecedência mínima de 48 horas, ou, excepcionalmente, por 2/3 dos seus membros. O quórum mínimo, consideradas as exclusões, não pode ser menor que 1/3 da composição plena do colegiado. Os colegiados deliberam com presença da maioria dos membros. (DOC03)	E1: "o programa de teletrabalho veio oriundo de um permissivo, a instrução normativa nº 1 de 2018 do Ministério da Economia, antigo Ministério do Planejamento, foi trabalhado internamente no decanato de gestão de pessoas, logo a seguir foi para câmara de gestão de pessoas e subsequentemente para a reitora fazer o seu processo deliberativo ."
Está aberta, a pessoas e a entidades, a participação, com direito ao uso da palavra , em reuniões de instâncias colegiadas, a critério destas. (DOC03)	E4: "a Câmara de ensino de graduação ela é responsável por deliberar sobre assuntos que não estão contemplados pelo normativo, nem da universidade, nem por normativo externo à universidade."
Das decisões adotadas nos vários níveis da administração universitária, cabe pedido de reconsideração para o próprio órgão ou recurso para o órgão imediatamente superior. (DOC03)	E6: "a CPP tem representações das unidades dos programas de pós-graduação, onde deliberamos sobre questões que podem ser procedimentos acadêmicos, revalidação e reconhecimento de diplomas, credenciamento de docentes, problemas, por exemplo, entre um discente e a unidade quanto ao entendimento da sua avaliação da pós-graduação, as questões de plágio."

Os Órgãos colegiados, por proposta de um ou mais de seus membros, podem avocar para si matéria de sua competência que esteja tramitando em instâncias inferiores , quando entenderem que estejam ameaçados direitos individuais, preceitos legais ou princípios de gestão universitária. (DOC03)	E1: "Quando há necessidade de alterar algum arcabouço, nós não podemos, por decisão própria, alterar aquilo que vem do SIPEC. No entanto, nós podemos consultar e sugerir ao SIPEC por intermédio do FORGEPE - fórum de pró-reitor de gestão de pessoas. Quando a gente identifica algum normativo do governo federal que não está de acordo com a política de gestão de pessoas das universidades federais, nós nos reunimos, propomos cartas, reuniões , ofícios e encontros deliberativos dentro do próprio FORGEPE para depois levar para autoridade do Governo Federal. "
AUTORES BASE: BILHIM (2008), MAXIMIANO (2006), ROBBINS (2009), VASCONCELLOS; HEMSLEY (1997).	

Fonte: elaborado pela autora.

Diante das informações substanciadas no Quadro 8, depreende-se que o processo segue normalmente o fluxo da cadeia hierárquica (MAXIMIANO, 2006; ROBBINS, 2009; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997), por meio da qual são direcionadas as reconsiderações das decisões adotadas e por meio da qual é possível realizar a avocação de competências. Todavia, ainda que hierárquica, essa tomada de decisão é habitualmente coletiva, tanto em nível mais micro como reuniões de equipe nas unidades de trabalho, quanto no nível macro buscando os colegiados e nesse processo, quando necessário, usa-se a palavra final daqueles que detêm o maior nível hierárquico da demanda debatida. Constata-se, também, que esse processo, por vezes, possui certa observação quanto aos agentes externos à universidade, como consta na última verbalização de E1.

Perante o processo decisório e a cadeia de comando da universidade - os quais são altamente relacionados - percebe-se que existe determinada centralização (BILHIM, 2008), uma vez que as decisões são tomadas ou por conselhos ou por colegiados e suas respectivas câmaras, a depender da área da demanda. No entanto, há paralelamente a promoção da participação social na tomada de decisão (ZZWIA, 2014), posto que todos os atores envolvidos/interessados na demanda participam. Dessa forma, tem-se uma construção apoiada na comunidade e, ao mesmo tempo, uma demanda de tempo para que ocorra a decisão, visto que se necessita do cumprimento de agenda de todos os atores. À vista dessas características, infere-se que a universidade possui um processo de inovação relativamente longo, porém participativo, considerando que a tomada de decisão influencia diretamente o processo (CROSS *et al.*, 2007; STEFANOVIZT; NAGANO, 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Por conseguinte, destaca-se outra característica da estrutura organizacional da UnB diante da categoria formalização, no Quadro 9.

Quadro 9. Informações quanto à formalização

CATEGORIA FORMALIZAÇÃO	
<i>Definição: medidas de normatização de funções, atividades e procedimentos</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
A UnB observará, em todas as instâncias deliberativas, os seguintes princípios: publicidade dos atos e das informações; planejamento e avaliação periódica de atividades; prestação de contas acadêmica e financeira (DOC03).	E1: "Como organização formal né, nós estamos sempre vinculados a lei , a gente segue determinados ritos."
Os atos e atividades dos órgãos deliberativos e executivos devem ser tornados públicos para a comunidade universitária, para o Estado e para a sociedade. A publicização das ações deliberativas e executivas implica a prestação de contas do proceder administrativo. As instâncias colegiadas devem tornar pública a prestação de contas à comunidade universitária e à sociedade por todos os meios disponíveis (DOC11).	E1: "Em relação aos atos, por exemplo atos de progressão, existe toda uma formalidade em cima de um ato de progressão, publicação no nosso Boletim. Quando se precisa de uma comunicação de um ato que exija uma autenticidade mais pública aí vai para o Diário Oficial"
Os papéis sociais, os relacionamentos estruturais, as responsabilidades individuais, os limites de autoridade e os requisitos exigidos dos membros da comunidade universitária, bem como os seus direitos, são pautados nos princípios e nas finalidades expressos no Estatuto, definidos no Regimento Geral e no Código de Ética (DOC03).	E2: "A gente não quis fazer isso porque tem um intrincado de leis e normativo etc e nós não quisemos correr o risco de fazer alguma coisa que não tá amparado legalmente ."
As Unidades Acadêmicas são organizadas na forma definida em seus regimentos internos, em conformidade com o disposto neste Estatuto e no Regimento Geral (...) Os Órgãos Complementares e Centros têm conselhos deliberativos ou consultivos, na forma definida nos seus regimentos internos (DOC03).	E3: "Na sua função administrativa o decanato, de um modo geral, ele simplesmente atua cumprindo as legislações . Então as decisões do DEG, administrativamente falando, elas não são decisões pautadas por escolhas arbitrárias, pelo contrário a gente só cumpre o que estão nos normativos "
Relatório de Gestão referente ao exercício de 2019 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como instrumento de prestação de contas anual (...) Elaborado de acordo com as disposições da Decisão Normativa TCU n. 178/2019, Portaria TCU nº 378/2019, DN TCU n. 180/2019, DN TCU n. 182/2020, DN TCU nº 183/2020, além do "Guia para Elaboração do Relatório de Gestão" e das orientações disponibilizadas no sistema e-Contas do TCU (DOC15).	E5: "todo ano a gente faz o relatório de autoavaliação, que é também um apanhado do que está acontecendo na universidade, tem vários eixos que são trabalhados, de acordo com o SINAES , que é Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (...) no meio do ano também tem o anuário, relatório de autoavaliação, mas é tudo oficializado mesmo "
AUTORES BASE: BILHIM (2008), PAULA (2005), ROBBINS (2009), TRIGUEIRO (1999).	

Fonte: elaborada pela autora.

Os trechos consolidados no Quadro 9 permitem perceber o quanto a universidade está fundamentada em normativos e demais medidas formais. Essa característica da estrutura da UnB é enfatizada também em várias frações analisadas nas categorias anteriores, visto que a departamentalização é formalizada, assim como a cadeia de comando e, conseqüentemente, o processo decisório. Portanto, a formalização reflete em todas as demais características do arranjo institucional (ROBBIN, 2009), inclusive na comunicação. Posto que a Universidade de Brasília compõe a administração pública (MARCELINO, 2004), essa precisa prestar contas de suas ações (OECD, 2017). Como efeito, a formalização dos elementos da gestão acaba sendo essencial em sua existência (BILHIM, 2008).

Nesse sentido, tem-se inúmeros instrumentos normativos que orientam a estrutura e respectivos componentes, bem como as interações e a gestão da universidade, o que mostra que existe muitos trâmites burocráticos a serem observados no desenvolvimento de processos ou de atividades (TRIGUEIRO, 1999). Ademais, o formalismo é um atributo do modelo burocrático - engendrado por Max Weber - que permeia toda gestão pública (PAULA, 2005). Esse atributo, comum em organizações públicas, contribui para a aversão ao risco (OECD, 2017) e para a resistência a mudanças nos colaboradores (TOWNSEND, 2013), apresentando desafio para o processo de inovação (KLUMB; HOFFMAN, 2016).

Subsequentemente, dado que a estrutura estabelece o modo como ocorre a comunicação (DAFT, 2017), consolidou-se algumas verbalizações que retratam a trajetória e os meios de comunicação na Universidade de Brasília. Esclarece-se que não foi encontrada nenhuma fração, diante das referências documentais, que contribuísse para elucidação da trajetória das informações no corpo universitário, ainda assim não comprometeu a análise, considerando as informações das referências verbais, conforme podem ser vistas no Quadro 10.

Quadro 10. Verbalizações quanto à comunicação relacionada à estrutura

CATEGORIA COMUNICAÇÃO	
<i>Definição: trajetórias e meios pelos quais as informações são remetidas</i>	
REFERÊNCIAS VERBAIS	
E1	A comunicação é feita via convocações de reuniões internas para discutir o alcance dos normativos. Então, toda semana nós temos reuniões com os nossos diretores e os diretores com seus coordenadores, e os coordenadores com a sua estrutura de apoio. E quando a diretriz que está sendo discutida extrapola o ambiente do decanato, nós procuramos socializar com a comunidade por meio de comunicados do DGP , que no caso da universidade é o INFOREDE. E muitas vezes nós fazemos reuniões via CAD e via CONSUNI , onde o DGP também tem assento, nós utilizamos esses momentos para transmitir para a comunidade, por meio de falas da reitora e algumas vezes até mesmo do decano daquilo o que é relevante e que tem alcance na comunidade. Então a forma de comunicação ela se vai nessa cadeia de relacionamentos internos e quando necessário também é constituído um documento formal via SEI , compartilhado com as unidades administrativas e acadêmicas para que formalmente os setores da universidade tenham o conhecimento daquelas diretrizes que estão sendo trabalhadas. Então a nossa comunicação é feita sempre levando em conta essas vias formais que nos garante o alcance da norma ao o endereçamento com a expectativa de que tenhamos um <i>feedback</i> tanto positivo quanto negativo. Existe uma comunicação regimental que alcança desde a produção do DGP até uma deliberação do órgão superior, seja de alcance da Reitoria da reitora ou seja quando necessário submeter a um dos conselhos.
E5	A gente busca fazer tudo via SEI .
E6	Então nós temos feito reuniões com as coordenações de pós-graduação, mais recentemente temos incluído, em função da pandemia e do enfrentamento da COVID-19, as representações discentes e também a presidência da APG - Associação de Pós-Graduação. Muitas vezes, nós chamamos além das coordenações, nós conversamos tentando interagir com a comunidade
E7	Levamos às reuniões de equipe as principais decisões que são tomadas. Isso dá para quem trabalha no DPO uma visão muito ampla do que tá acontecendo em termos de gestão na universidade . Pelo DPO ter competências muito diversas, a gente realmente precisa ter uma interação muito bem afinada com os outros decanatos e isso acontece não somente nessas reuniões de equipe - forma de comunicação principal -, mas baseado muito em termo de articulação. É muito importante que os decanos, os diretores e os representantes

	dos decanatos eles se articulem bem para que o diálogo flua de maneira positiva, e é o que tem acontecido. Então a comunicação é basicamente feita via articulação e todas as decisões são de fato levadas aos conselhos.
	Os colegiados são uma ferramenta muito importante de comunicação e articulação interna entre os gestores também uma ferramenta bastante importante no sentido de alinhar as questões.
E8	Existe uma comunicação formal , despachos que se encaminha para as unidades e tem, também, o Informe por meio de e-mails, ou por meio de reuniões , então assim a gente usa vários métodos para fazer essa comunicação. Nos processos é tudo “formalzinho”, algumas vezes a gente alinha antes de fazer o encaminhamento formal para não ficar causando ruídos.
AUTORES BASE: DAFT (2017), KOWANG; LONG; RASLI, 2015, TRIGUEIRO (1999), VASCONCELLOS; HEMSLEY (1997).	

Fonte: elaborado pela autora.

Diante do Quadro 10, constata-se que nas unidades de trabalho a comunicação flui de maneira menos formal e, basicamente, por meio de reuniões, já quando perpassa esse limite a disponibilização das informações e a socialização da comunidade universitária é pautada nas vias formais, via SEI - sistema eletrônico de informações -, Informes, bem como por reuniões com colegiados e conselhos. Salienta-se o cuidado, relatado pelos entrevistados E1 e E8, de minimizar possíveis ruídos do processo de comunicação e de aspirar o *feedback*, observações importantes para o êxito das interlocuções. Ademais, cabe frisar a necessidade de divulgação das informações a todos os colaboradores, como forma de fomentar inovações e concluir o processo de inovação com êxito (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

À vista disso, a comunicação, norteadada pela estrutura organizacional e suas interações, é mais um componente importante para gestão universitária e, logo, para o gerenciamento do processo de inovação dessa (KOWANG; LONG; RASLI, 2015). Ressalta-se que a comunicação é destacada nos modelos de processo de ANAO (2009) e de Klumb e Hoffman (2014), e ratificado como elemento essencial do resultado desse por Lobosco (2017).

Outra constatação realizada é de que a universidade estruturou um ambiente de inovação e o formalizou por meio de sua Política de Inovação (DOC12), o qual é constituído, principalmente, pelo DPI, com ênfase na Diretoria de Pesquisa e no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico; pelo Parque Científico e Tecnológico; pelas Unidades Acadêmicas e Centros vinculados à Reitoria; e Órgãos Complementares. Enfatiza E2 que: “*o grande avanço da política de inovação é exatamente nas diretrizes, na estruturação do ambiente de inovação*”. Ademais, por meio desse ambiente de inovação, a UnB busca promover atividades de empreendedorismo, maior atratividade e interação com empresas e incremento de pesquisas em estreita relação com o setor produtivo e governamental, local, regional, nacional e internacional, expandindo a relação da universidade com a sociedade (DOC11). Cabe frisar que a

UnB instituiu esse ambiente em fevereiro de 2020, portanto não foi possível obter mais informações em razão de ser recente.

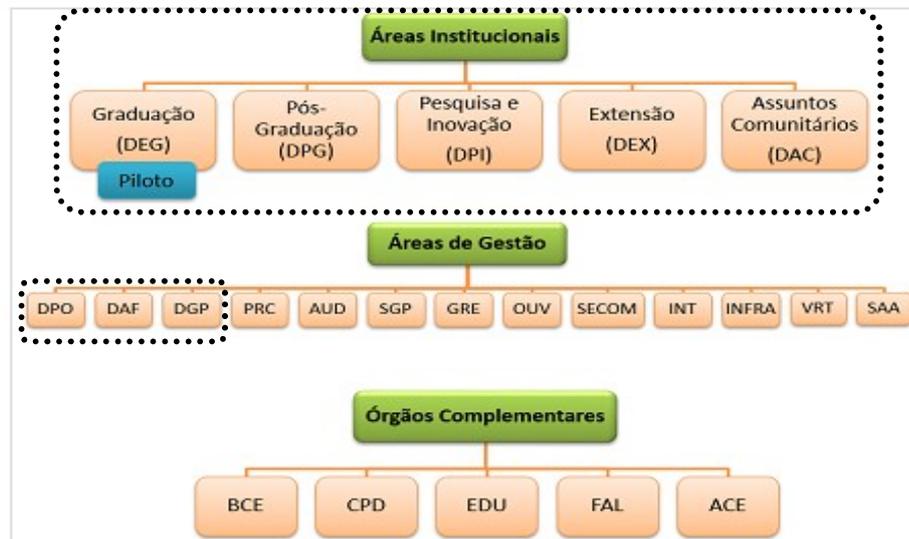
Em síntese, a Universidade de Brasília possui considerável extensão geográfica, logo têm uma complexa estrutura organizacional, a qual está próxima à configuração divisionalizada; uma departamentalização semelhante a funcional vertical; uma cadeia de comando centralizada ainda que colegiada; um processo decisório que segue a cadeia hierárquica e promove a participação social, relativamente lento; e uma comunicação relacionada à formalização. Destacando que essa última característica reflete em todas demais. De resto, constituiu em sua estrutura, recentemente, um ambiente de inovação.

Diante disso, constata-se que a UnB possui características interessantes, pois, embora confirmem algumas propensões às desvantagens peculiares das estruturas organizacionais do setor público, apresentam outros atributos que colocam à prova certas concepções. O que remete ao que apresenta Tidd, Bessant e Pavitt (2008) nem toda inovação ocorre em estruturas livres ou flexíveis, pouca ordem também pode ser prejudicial. Portanto, o mais importante mesmo é verificar o conjunto de componentes que estão relacionados à inovação para que a organização possa melhor apropriá-los às circunstâncias. Assim sendo, as constatações evidenciadas são importantes para o seguimento do estudo, visto que o conhecimento das configurações ambientais propicia compreender a interação entre o ambiente e a inovação, viabilizando maior racionalidade ao processo inovativo (RIBEIRO; CHEROBIM, 2018).

4.2 Decanatos e suas contribuições ao processo de inovação

Considerando, pois, que os decanatos são partes integrantes da Reitoria e ainda que compõem o órgão máximo deliberativo da universidade, o estudo se empenha em compreender em que as atribuições desses contribuem para o processo de inovação. E6: *“Quero ressaltar que o termo decanato é usado somente na Universidade de Brasília, no restante do Brasil é pró-reitoria.”* De modo geral, os decanatos, órgãos integrantes da reitoria, possuem como atribuição supervisionar e coordenar as respectivas áreas (DOC13). A Figura 11, mostra a importâncias dos decanatos na gestão da UnB.

Figura 11 – Áreas estratégicas da Universidade de Brasília



Fonte: BRASIL, 2019, p. 26.

Diante da Figura 11, importa para essa pesquisa que os oito decanatos compõem o ambiente estratégico - áreas institucionais e de gestão - da universidade, assim como seus papéis. Configuram-se como suportes institucionais às unidades que compõem a estrutura organizacional da UnB frente às finalidades essenciais de ensino, pesquisa, extensão e inovação. As áreas institucionais estão voltadas para as atividades fins – acadêmicas, enquanto as áreas de gestão estão voltadas para as atividades meio – administrativas. Sem pormenorizar:

Competem aos Decanos, além de outras funções decorrentes de sua condição: superintender, coordenar e fiscalizar as atividades universitárias em suas áreas respectivas, dentro das atribuições que lhes sejam delegadas; convocar e presidir as reuniões da Câmara correspondente; cumprir as decisões da Câmara, baixando os atos necessários; cumprir e fazer cumprir, em toda a Universidade, as disposições do Estatuto, deste Regimento Geral e das demais normas pertinentes (DOC03).

Depreende-se que os decanatos, por meio de seus representantes e colaboradores, fazem parte da alta administração, tanto em âmbito executivo fazendo cumprir normativos, quanto deliberativo presidindo câmaras e diante do voto nos conselhos. Tendo em vista que o apoio da alta administração tem sido citado como elemento essencial ao êxito do processo de inovação (GOMES; MACHADO, 2018; KOWANG; LONG; RASLI, 2015; OECD, 2017; TIDD;

BESSANT; PAVITT, 2008), este tópico verifica as atribuições dos decanatos e ressalta aquelas que sustentam a inovação.

Dessa forma, inicia-se com as competências do Decanato de Assuntos Comunitários, presente no Quadro 11.

Quadro 11. Atribuições do Decanato de Assuntos Comunitários

DECANATO DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS -DAC-	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	
DOC 14	<p>Compete ao DAC administrar programas e ações de assistência estudantil, administrar programas, ações e espaços comunitários artísticos e culturais, de esporte e lazer da UnB, assegurar o direito à diversidade e o respeito às diferenças referentes às questões de gênero, de raça, etnia e diversidade sexual. Além disso, é de responsabilidade do DAC a gestão para o fornecimento de alimentação balanceada, nutritiva e de qualidade nos Restaurantes Universitários.</p> <p>O DAC promove políticas e ações comunitárias que agregam direitos de cidadania e que contribuem para a formação cidadã, valorizando identidades, culturas, responsabilidade social e qualidade de vida. Além dos programas socioeconômicos, de moradia estudantil, de permanência, de alimentação e de apoio pedagógico (vale livro e acesso à língua estrangeira) para alunos de baixa renda, o decanato também atua como gestor da política de apoio às pessoas com necessidades especiais, da diversidade, e como gestor das ações esportivas e culturais do Campus.</p>
DOC 03	A coordenação geral dos programas comunitários na Universidade cabe, no plano executivo, ao Decanato de Assuntos Comunitários.
DOC 11	<p>O DAC promove programas de apoio Pedagógico e financeiros voltados para o atendimento discente.</p> <p>O DAC também promove ações que visam estimular o diálogo e a troca de experiências políticas, culturais e humanísticas entre a comunidade discente e outras instituições de ensino do país, com o intuito de contribuir para a consolidação das organizações de representatividade estudantil que, por sua vez, atuam como mecanismos locais de promoção dos princípios da cidadania e da participação político-social ativa.</p>
DOC 12	Por meio da Diretoria de Desenvolvimento Social (DDS), vinculada ao DAC, os Programas de Assistência Estudantil são viabilizados e estrategicamente organizados e operacionalizados.

Fonte: elabora pela autora.

As informações contidas no Quadro 11 permite reconhecer que se trata um decanato que atua na área fim da universidade, um setor em que se concentra certa observação do cenário acadêmico, pois está diretamente em contato com os discentes, verificando o que pode ser melhorado. Exemplo disso é o aplicativo de celular RUMOR, criado em 2015, que disponibiliza o cardápio do dia do restaurante (DOC13). Ademais, a função desse decanato é viabilizar atendimento às necessidades da comunidade universitária no que tange à assistência pedagógica, social, psicológica, entre outras. Nesse sentido, percebe-se que esse promove melhorias ao desenvolvimento da universidade relacionadas à responsabilidade social. O Relatório de Gestão de 2018 dar ênfase às melhorias e às inovações que o DAC trouxe para o contexto da universidade:

Foram implementadas diversas melhorias nas áreas de desenvolvimento social, diversidade, acessibilidade, cultura e arte, esporte e lazer e também no tocante ao Restaurante Universitário. Destaca-se o esforço empenhado em prol da celeridade nos processos de inclusão dos estudantes nos programas de assistência estudantil por meio da implantação do novo sistema de seleção e da revisão das resoluções dos programas. (...) Implementação do sistema de reserva de vagas para pessoas com deficiência nos processos seletivos de ingresso de cursos de graduação a partir do 2º/2017. (...) Implementação do novo sistema de seleção para os programas de assistência estudantil: permitiu a entrega online de documentos, o acesso ao memorial de avaliações e a redução do tempo de avaliação em 20%, comparado a 2017. (...) Atendimento mais rápido e especializado, com respeito ao princípio da isonomia, nos casos de rompimento de vínculo, por meio da definição de nova metodologia de avaliação e acompanhamento acadêmico (DOC14).

Diante da diversidade de áreas que possui a gestão da Universidade de Brasília, o Decanato de Assuntos Comunitários, como efeito de sua função institucional, vem implementando melhorias a fim de maximizar o desempenho acadêmico e promover o protagonismo estudantil. E, nessa perspectiva, o que a gestão da universidade destaca como inovações se assemelham à inovação social (BIGNETTI, 2011) em que o processo necessita da interação dos atores da comunidade e o qual pode resultar em soluções duradouras para grupos sociais ou no próprio empoderamento desses atores, antes excluídos no referido contexto, além de ter um cunho inclusivo.

Por conseguinte, a estrutura organizacional dispõe do Decanato de Administração, o qual possui entre suas atribuições as destacas no Quadro 12.

Quadro 12. Atribuições do Decanato de Administração

DECANATO DE ADMINISTRAÇÃO -DAF-	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
O Decanato de Administração é o órgão da reitoria responsável pela coordenação e execução dos processos relativos aos atos financeiros e contábeis, gestão do patrimônio, compras nacionais e importação, controle e acompanhamento de contratos e convênios, e instrumentos similares relativos a projetos acadêmicos. Também é de competência do DAF a contratação de serviços, acompanhamento e fiscalização das atividades desenvolvidas pelos prestadores de serviços das empresas terceirizadas (DOC13).	E8: “Estão nas atribuições do DAF, inclusive a parte de finanças, que administração é também, e toda a parte de coordenação, supervisão e processamento dos seguintes macroprocessos da universidade que é a parte da gestão financeira da UnB, da parte de compras, licitações e contratos - contratos administrativos e não contratos acadêmicos - esses instrumentos acadêmicos estão por conta do Decanato de Pesquisa e Inovação, foi uma reestruturação que a gente fez porque estava vinculado ao Decanato de Administração, mas a gente fez essa separação já nessa gestão.”

<p>O DAF coordena e executa atos financeiros e contábeis, sendo responsável pelas contratações de bens e serviços, importações e exportações, a gestão de bens móveis, o controle e acompanhamento de contratos administrativos e a gestão dos contratos de mão de obra terceirizadas. O DAF tem como diretrizes realizar com agilidade, eficiência, transparência e conformidade legal operações financeiras e contábeis, contratação de bens e serviços e gestão de patrimônio, contratos e convênios (DOC13).</p>	<p>E8: “O DAF também faz compras nacionais e internacionais - importações e exportações também não estão na nossa diretoria tanto compra quanto contratos envolvendo outra nação, temos também a parte de gestão de materiais -patrimônio e almoxarifado. Então, a gente tem uma diretoria que atua nessa parte de análise de conformidade de processos de pagamento, essa estrutura foi criada recentemente, mas é uma atividade que a gente já exercia.”</p>
<p>Superintender e coordenar a política de administração e finanças da UnB; Superintender, coordenar e fiscalizar as atividades universitárias no que diz respeito à área de administração e finanças; Apoiar a Reitoria no desenvolvimento de propostas de planos, programas e projetos institucionais destinados à área de administração e finanças; Representar a Instituição em fóruns específicos das áreas de administração e finanças; Articular-se com as unidades acadêmicas e administrativas sobre assuntos referentes à administração e finanças (DOC07).</p>	<p>E6: “O DAF é responsável pelos pagamentos dos alunos, professores e por todo custeio da parte da pós-graduação dos programas três, quatro e cinco.”</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Consoante às informações descritas no Quadro 12, trata-se de um decanato relacionado à área meio da UnB, visto que atua na parte administrativa coordenando finanças, compras e contratos, articulando com os demais atores da universidade para o melhor uso dos recursos, fazendo elo entre os agentes externos e as necessidades desta. Portanto, é uma função extremamente importante, considerando o fato de que em organizações de natureza pública os recursos são escassos, e que esses influenciam diretamente na implementação da inovação (BESSANT, TIDD, 2009; OECD, 2017; CROSSAN; APAYDIN, 2010; GOMES; MACHADO, 2018). Dessa forma, suas atribuições viabilizam o processo de inovação por meio da disponibilização financeira e alocação de recursos, fase esta destacada no modelo de Stefanovitz e Nagano (2014).

Além disso, o Decanato de Administração contribuiu para implementação do SIPAC - módulo de gestão de compras, patrimônio e almoxarifado do sistema SIG - e para reestruturação do processo de concessão de diárias e passagens, os quais serão analisados de forma minuciosa no tópico relevante ao processo de inovação. Contudo, cabe destacar que, em seu papel institucional, o DAF promove melhorias e assessora à instituição em seus processos de inovação.

Quanto ao Decanato de Ensino e Graduação, tem-se evidenciadas algumas competências:

Quadro 13. Atribuições do Decanato de Ensino de Graduação

DECANATO DE ENSINO E GRADUAÇÃO -DEG-	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
O DEG busca dar suporte aos estudantes para superarem as dificuldades por meio do desenvolvimento de estratégias que visem à simplificação de processos, tal como desburocratização do processo de estágios supervisionados (DOC11).	E4: "o DEG atua junto aos coordenadores de curso de graduação para emanar atualizações, emanar instruções para que os coordenadores possam atuar junto aos seus respectivos cursos (...) continuar com essa parceria dentro do CEAD para inovação dos processos de ensino e aprendizagem."
O DEG também busca estimular experiências interdisciplinares, incentivando os intercâmbios e a mobilidade estudantil, sempre com a associação entre o ensino, a pesquisa e a extensão, aliados a práticas pedagógicas inovadoras (DOC11).	E4: "O DEG é responsável, pelo que vou chamar assim, articulação das ações relativas aos diversos cursos de graduação da Universidade. Compete ao DEG também, dentro de sua missão, gerar políticas que promovam justamente essa qualidade, esse desenvolvimento dos cursos de graduação."
O DEG supervisiona e coordena o ensino de graduação da UnB. É responsável também por desenvolver políticas estudantis – de matrícula em disciplina, de avaliação de professor e de estágio – que incentivem, garantam a qualidade do ensino e insiram os alunos no mercado de trabalho (DOC10).	E4: "Normalmente as novas resoluções que se referem a graduação nascem dentro decanato, são apreciadas nesse fluxo natural, a partir justamente das observações que o DEG tem dos diversos atores da universidade (...) outra política que nasceu dentro do DEG e se expandiu que chama Política Integrada da Vida Estudantil, que promove a integração e promove em termos acadêmicos a melhoria."
O DEG supervisiona e coordena o ensino de graduação na UnB, e tem como missão criar condições que favoreçam a excelência e a formação de cidadãos socialmente responsáveis. O DEG tem como atribuição promover e desenvolver a educação superior, em nível de graduação, democrática, inclusiva e inovadora, comprometida com a formação de profissionais qualificados, éticos e socialmente referenciados (DOC13).	E4: "Responsável pela avaliação de todos os projetos pedagógicos da UnB, logicamente qualquer curso de graduação que queira fazer uma reformulação ou criar um novo projeto pedagógico vai passar por essa coordenação altamente técnica, que avalia todo normativo externo e interno e produz, conjuntamente, com os núcleos dos centros estruturantes, dos cursos, o coordenador de cursos e o colegiado daquele curso uma assistência para que ele consiga produzir um documento - o projeto pedagógico - de forma alinhada às necessidades internas e específicas de cada curso, mas ao mesmo tempo garantindo que todos os normativos estejam sendo atendidos ao nível de carga horária de cada conteúdo."
O Decanato de Ensino de Graduação também busca estimular experiências interdisciplinares, incentivando os intercâmbios e a mobilidade estudantil, sempre com a associação entre o ensino, a pesquisa e a extensão, aliados a práticas pedagógicas inovadoras (DOC11).	E4: "A maioria dos nossos cursos são notas cinco e quando tiram quatro a gente já se preocupa, porque a atuação desta coordenação ela vai no detalhe de cada indicador, a gente auxilia aos cursos e a instituição como um todo de maneira bem técnica. (...) ela observa, ela coloca, então nós temos uma preocupação muito grande como melhorar a qualidade e melhorar o processo para ingresso, auxiliando bastante os nossos estudantes."
O DEG coordena e avalia o ensino de graduação da UnB e propõe modificações para aprimorá-lo. Assim, é política do decanato para o ciclo de 2018-2022 a parceria com outros decanatos, tais como: DAC, DPI e DEX (DOC11).	E4: "O DEG de maneira unificada e de uma maneira única trabalha pela promoção das Políticas de incentivo para melhoria dessa gestão dos cursos de graduação e dos seus estudantes."

Fonte: elaborado pela autora.

O DEG atua na área fim como um grande sustentáculo no que tange ao ensino e à graduação, é responsável pela promoção, gestão e supervisão da respectiva área, atuando como conector das partes que compõem à universidade a fim de promover práticas pedagógicas inovadoras, contribuindo tanto para o desempenho acadêmico dos discentes quanto para o

desempenho organizacional. Desse modo, percebe-se que a função do decanato está alavancando o aprimoramento de instrumentos de ensino, proporcionando melhorias substanciais ao cenário universitário. Essas inovações são destacadas no Relatório de Gestão de 2018:

Entre as medidas já em vigor, está a disponibilização de seis documentos acadêmicos on-line, além do diploma – que pode ser impresso em qualquer lugar do mundo, com segurança e confiabilidade. (...) Processos de reintegração em cursos da UnB, os quais são tramitados em apenas 3 dias (anteriormente eram 40 dias) (...) Melhoria do fluxo dos processos de Reintegração (...) Implantação do novo modelo de sala de aula no BSANorte; Foco em metodologias e processos inovadores; Busca por indicadores acadêmicos para o planejamento das ações de 2019 e 2020 (DOC14).

Perante isso, percebe-se que esse decanato, diante de suas atribuições, tem ocasionado inovações em práticas, processos e estruturas no sentido de conceber suporte aos atores acadêmicos e, consecutivamente, propiciando melhorias à gestão da universidade. Cabe acrescentar que a UnB é pioneira entre as instituições na implementação do diploma digital. Outra contribuição é o peticionamento eletrônico, que permite que estudantes façam solicitações de documentos sem a necessidade de atendimento presencial (DOC11). Ademais, essas inovações serão melhor detalhadas no tópico seguinte, por ora é importante salientar o quanto relacionada está a função do decanato ao objeto deste estudo.

Outro decanato, também, relacionado à área institucional é o Decanato de Extensão sobre o qual consta, no Quadro 14, ressaltadas as atribuições.

Quadro 14. Atribuições do Decanato de Extensão

DECANATO DE EXTENSÃO -DEX-	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Os cursos de extensão destinam-se ao público em geral, com os objetivos de criação e de difusão de conhecimento, de atualização ou de aperfeiçoamento científico, tecnológico, cultural e profissional (DOC03).	E3: "O Decanato de Extensão, ele é a estrutura que nas outras universidades eles chamam de pró-reitorias né, responsável pela implementação da política de extensão da universidade."
Formular as políticas e diretrizes da sua área de atuação; política geral da universidade em consonância com a política nacional para a educação, especialmente no âmbito das universidades brasileiras e da extensão universitária; (...) representar a UnB em fóruns específicos da área de extensão, em atendimento aos interesses institucionais (DOC06).	E3: "O DEX tem por papel exatamente propor a institucionalização da política de extensão, ou seja, garantir que as unidades acadêmicas desenvolvam atividades de extensão, mas desenvolvam na estrutura da gestão"

O DEX tem a missão de contribuir para democratizar as relações entre a Universidade e a sociedade em busca do desenvolvimento sustentável. Dentre as suas atribuições estão: promover atividades de extensão por meio dos institutos, faculdades e departamentos da Universidade, com o objetivo de incentivar a interação entre a UnB e a sociedade, integrando as artes e a ciência ao ensino, à pesquisa e ao desenvolvimento social (DOC13).	E3: "O grande fazer do DEX é realizar atividades para garantir que a universidade dialogue com a sociedade por meio de seus projetos, programas e eventos, e realizar o debate sobre as grandes questões que afligem o país, que dizem respeito ao interesse social. Então, nós pautamos, debatemos, então ele coloca em movimento a universidade. A função mesmo do decanato é de garantir que essa dimensão de extensão, que é uma dimensão de formação acadêmica, aconteça de forma protagonista no ambiente da universidade, é um pouco isso."
As políticas de extensão na UnB estão articuladas ao ensino, à pesquisa e à inovação, e são supervisionadas e coordenadas pelo Decanato de Extensão (DOC11).	

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme a descrição das atribuições do Quadro 14, o Decanato de Extensão é responsável por um dos três pilares da universidade, seu papel é garantir que as unidades acadêmicas promovam atividades de extensão e assim estreitar a relação universidade e sociedade. Nesse sentido, atua num intercâmbio de experiências e conhecimentos multidisciplinares, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição e para o compromisso quanto à responsabilidade social. Além disso, é um importante ligação entre universidade e demais sistemas externos, como firmado na verbalização E3: *“a gente tem que caminhar em sintonia com quem nacionalmente é desenvolvido e a política nacional de extensão”*

A UnB destaca como melhorias promovidas por esse, a implementação de mudanças na política de extensão, a qual passou a ser orientada por programas especiais de extensão, coordenados pelo DEX, por meio de editais que visam resguardar a isonomia e a impessoalidade na participação de todos os interessados nas atividades de extensão universitária (DOC11). Ademais, outros aprimoramentos efetivados pelo decanato foram destacados em entrevista:

E3: *“Não é à toa que o UnB tem servido de exemplo, por exemplo, nós dialogando e nós conquistamos aqui na UnB um edital agora da FAP exclusivo para extensão, foi a primeira vez que a gente tem informações de um edital específico para extensão de uma Fundação de Apoio a Pesquisa (...) demos um salto gigantesco da Semana Universitária que ainda não é o que nós queremos alcançar, mas que todo mundo já reconhece como algo completamente diferente (...) Então, nós mudamos a partir de 2017, assim estávamos aprimorando, agora com a pandemia nós faremos a Semana Universitária Virtual (...) Inclusive agora aprovamos legislação na Câmara que prevê que o técnico possa coordenar projeto de extensão, mas como extensão isso é uma conquista. Isso vai fazer avançar porque muitos técnicos tem várias iniciativas.”*

À vista disso, percebe-se que a função do decanato ainda que seja específica à área fim, contribui com inovações pontuais ao contexto universitário, atento às iniciativas dos diversos atores, representa um importante disseminador e integrador de conhecimentos perante as suas atividades.

Já o Decanato de Gestão de Pessoas possui papel relacionado à área meio, o qual é visto como determinante para inovação (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO; 2014) e o processo desta (ISIDRO-FILHO, 2017), e possui as seguintes atribuições:

Quadro 15. Atribuições do Decanato de Gestão de Pessoas

DECANATO DE GESTÃO DE PESSOAS -DGP-	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
O DGP tem como competência centrais a definição de políticas de Gestão de Pessoas; o desenvolvimento de atividades relativas à capacitação, à gestão de desempenho, à progressão de carreira; o gerenciamento da vida funcional do quadro técnico-administrativo e docente, do ingresso ao egresso; (...) estabelecer e manter interlocução com o Decanato de Ensino e Graduação e o de Pesquisa e Pós-Graduação no sentido de apresentar as demandas de qualificação de servidores para o trabalho, de acordo com os Planos de Carreira vigentes; (...) orientar as unidades quanto à identificação da necessidade de capacitação visando ao desenvolvimento de competências específicas; estabelecer canais de comunicação com órgãos da Administração Pública Federal e outras organizações para o desenvolvimento de ações conjuntas de capacitação, desenvolvimento e educação destinadas aos servidores da UnB (DOC05).	E1: "Nós dividimos gestão de pessoas em dois grandes grupos, um que é aquela parte de acompanhamento da carreira que cuida do seu dia a dia e que cuida dos seus registros funcionais e outro é o desenvolvimento de pessoas. Juntando tudo isso você tem o cuidar das pessoas, que procura trazer para filosofia de gestão 'cuidar das pessoas'."
O Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) atende os atos exarados pelo Órgão Central do SIPEC e tem o compromisso de a eles adequar suas ações (DOC15).	E1: "Somos seccionais do SIPEC, vamos discutir com o ministério da economia e o da educação buscando atender aquela demanda ou pleito do nosso servidor (...) pelo fato da gente estar vinculado ao SIPEC e à Reitoria, temos que buscar atender essas duas realidades"
O DGP tem a missão de promover a gestão, desenvolvimento e a potencialização de pessoas, contribuindo para a busca permanente da excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. Entre suas competências institucionais citam-se: acompanhar e gerenciar o quadro e carreira dos servidores docentes e técnico-administrativos; alocar servidores nas unidades acadêmicas e administrativas de acordo com as necessidades e possibilidades da Instituição; identificar as necessidades de capacitação dos servidores, desenvolver condições adequadas de saúde e segurança no trabalho (DOC13).	E1: "A gente tem a questão que é o desenvolvimento, no qual você representa um alcance do nosso projeto de desenvolvimento, que é permitir que o servidor tenha condição de fazer cursos, não somente aqueles cursos marcos como mestrado, mas também especialização curso de aperfeiçoamento."

Fonte: elaborado pela autora.

O cerne das competências do DGP é a gestão de pessoas, todas suas ações são voltadas para este, logo busca 'cuidar das pessoas', como verbalizado no quadro. Sendo importante frisar que as pessoas constituem o elemento imprescindível para que a inovação aconteça (MOREIRA;

STRAMAR, 2014; OECD, 2017). Ademias, trata-se de uma importante interface entre autoridades, agentes externos e a universidade, o decanato promove o desenvolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, maximiza o desempenho institucional. Nesse sentido, foram destacadas nas verbalizações as seguintes inovações na gestão: a inserção do ponto eletrônico, implementação do módulo SIG-RH, reestruturação dos normativos do processo flexibilização da jornada de trabalho e ao teletrabalho, essas inovações serão detalhadas a posteriori, todavia seja importante salientá-la no tocante às atribuições a fim de demonstrar que o decanato busca melhorias em sua atuação.

Além disso, constatou-se que a atividade de capacitação de servidores sobressai em ambas fontes de informação, a exemplo, o Relatório de Gestão de 2018 dispõe:

Destacam-se os números da Coordenadoria de Capacitação no desenvolvimento de ações de capacitação realizadas, que incluem, além das ações planejadas no Plano Anual de Capacitação, as ações externas fomentadas por Edital de Capacitação e as qualificações por meio de programas de Mestrado profissional (DOC11).

Infere-se que o decanato atua categoricamente na potencialização das pessoas, o que é promissor à inovação, posto que a capacitação de pessoas é componente essencial para minimizar à aversão ao risco (TOWNSEND, 2013) e condicionante ao processo de inovação no setor público (GOMES; MACHADO, 2018).

Por conseguinte, o Quadro 16 consolida as atribuições do Decanato de Pós-Graduação.

Quadro 16. Atribuições do Decanato de Pós-Graduação

DECANATO DE PÓS-GRADUAÇÃO -DPG-	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
O Decanato de Pós-Graduação (DPG) possui a missão de promover, coordenar, supervisionar e apoiar o ensino de pós-graduação e a pesquisa, com o objetivo de formar recursos humanos de alto nível, visando o crescimento, a disseminação e a internacionalização da pós-graduação, da pesquisa e da produção de conhecimento necessária ao desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural do país (DOC13).	E6: “O DPG é responsável por fazer a gestão dos cursos de pós-graduação da UnB, isso inclui os <i>stricto sensu</i> , na modalidade acadêmica e na profissional. Além disso temos o módulo <i>lato sensu</i> e as residências. A iniciação científica tem sido uma ponte para muitos docentes que não orientavam, que não faziam parte do programa de pós-graduação (...) houve um crescimento na quantidade de alunos de iniciação científica nas ações afirmativas em 193% e as bolsas concedidas na pós-graduação para ações afirmativas aumentou em 30%. Nós fizemos a reformulação do programa de bolsas. (...) Temos também a iniciação científica à inovação e ao desenvolvimento tecnológico - o PIBIT. Buscou-se essa aproximação com o DPI, chegamos a pensar inclusive numa premiação olhando para o desenvolvimento de produtos.”

<p>O Decanato de Pós-Graduação tem por finalidade: formular, coordenar e cumprir o PDI no que tange à sua política de pós-graduação, pesquisa e desenvolvimento em todas as áreas de conhecimento; promover, coordenar, supervisionar e apoiar o ensino de pós-graduação e a pesquisa, com o objetivo de formar recursos humanos de alto nível, visando o crescimento, a disseminação e a internacionalização da pós-graduação, da pesquisa e da produção de conhecimento necessária ao desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural do país; superintender, coordenar a política de pós-graduação da UnB; superintender, coordenar, fiscalizar as atividades universitárias naquilo que compete à área de pós-graduação (DOC09).</p>	<p>E6: “Está em análise no CEPE normas para estágio pós-doutorado na UnB, até hoje isso não tinha sido regulamentado. E a gente vai emitir certificado doutorado, apesar do 'Pós-doc' não ser título, muitas vezes você tem que comprovar que você fez ou comprovar conexão/vínculo e a gente não tem isso (...) inserimos nessas normas que os servidores da Universidade Brasília eles não vão pagar mais essas taxas para processos seletivos, então isso é um avanço pois fazem parte da universidade.”</p> <p>E6: “Na questão da internacionalização (...) última vez recebemos nós recebemos 15 estudantes estrangeiros e agora, no meio da pandemia, recebemos mais 14, então isso aumenta o número de estrangeiros, fortalece a cooperação e a gente começa internacionalizar não só para fora, mas dentro de casa também.”</p> <p>E6: “Para fortalecer a instituição aprovamos na FAPDF um programa de bolsas de pós doutorado para os docentes e cada programa de pós-graduação recebeu pelo menos uma bolsa”</p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Esse decanato tem por atribuições, em síntese, gerir a pós-graduação e pesquisa, logo está voltado para área fim. As referências documentais trazem formalmente essas competências, enquanto as verbalizações apresentam exemplos de diversos feitos do DPG, permitindo constatar que o setor contribui para a gestão da universidade, atuando como observador das atividades e como promotor de inovações. Perante as competências do decanato, a UnB destaca algumas inovações implementadas como o diploma digital e o matrículaweb, a disponibilização do *software* Comparação Institucional Cursos Pós-graduação, ferramenta premiada pelo CNPq como melhor aplicativo de análise automática da plataforma Lattes e a implementação do Sistema de Gestão do ProIC - SIPIC (DOC11). Outras melhorias também foram apresentadas por E6:

E6: “É importante dizer, por exemplo, que não existia para os processos seletivos, os alunos fazem as inscrições pelo sistema, pois todos os editais hoje são feitos de maneira remota (...)houve a atualização da licença-maternidade, para facilitar que as mães tenham os seus filhos com tranquilidade e não tenham nenhum prejuízo e também para os portadores de necessidades especiais (...) Temos feito internamente, também, o mapeamento do nosso trabalho, desenvolvemos fluxos de trabalho de todo o DPG, melhoramos o nosso site que está em três línguas. Nós temos hoje um plano de comunicação para o decanato que não existia.”

Dessa forma, as atribuições do Decanato de Pós-Graduação viabilizam o desenvolvimento institucional e paralelamente inovações ao ambiente universitário, posto que são inúmeros os exemplos apresentados que contribuem para o aprimoramento da gestão.

Igualmente, apresenta-se o Decanato de Pesquisa e Inovação, totalizando os cinco decanatos envolvidos diretamente com a área institucional, cujas atribuições estão consubstanciadas no Quadro 17.

Quadro 17. Atribuições do Decanato de Pesquisa e Inovação

DECANATO DE PESQUISA E INOVAÇÃO -DPI-	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Superintender e coordenar a política de pesquisa e inovação da UnB; superintender, coordenar e fiscalizar as atividades universitárias naquilo que compete à área de Pesquisa e Inovação; (...) Cumprir e fazer cumprir, em toda a Universidade, as disposições do Estatuto, do Regimento Geral e das demais normas relacionadas à pesquisa e inovação; (...) Apoiar a Reitoria no desenvolvimento das propostas de planos, programas e projetos institucionais destinados à área de pesquisa e inovação; Representar a instituição em fóruns específicos das áreas de pesquisa e inovação; Articular-se com as unidades acadêmicas e administrativas para assuntos referentes à pesquisa e inovação (DOC04).	E2: "Não tivemos ainda fôlego para trazer essas inovações para dentro da Universidade. O que nós fizemos, recentemente, como ações assim mais pontuais, foi fazer por exemplo <i>hackathons</i> , para resolver problemas específicos do decanato de finanças digamos né. Foi feito agora uma ação junto com Parque CDT, com a nossa Diretoria de pesquisa e tudo, para COVID, para auxiliar nesse processo de como fazer a inclusão dos alunos que tem dificuldades financeiras em ambiente de estudo."
O DPI é responsável pela promoção, coordenação e supervisão das políticas relativas à pesquisa e à inovação da UnB, visando a estimular e fomentar o crescimento, a disseminação e a internacionalização da pesquisa e da inovação na universidade, tendo como referência a qualidade e a relevância, para bem cumprir o papel de geração de conhecimentos e formação de recursos humanos de alto nível (DOC11).	E2: "A reunião dessas três diretorias não foi feita por acaso, a diretoria de pesquisa tem uma missão de fazer o levantamento das informações de pesquisa e formulação de políticas, relativas a pesquisa. E aí a ideia é estreitar os laços entre essas pesquisas que são feitas dentro da universidade e fazer as transferências de tecnologia. Porque nós temos depósito de patentes etc, mas o que gera inovação realmente é a transferência de tecnologia, são os licenciamentos que são feitos fora da universidade. Então, a missão do DPI e muito foi essa de estruturar políticas relacionadas a pesquisa dentro da universidade, sobretudo fazendo um forte trabalho de mapeamento pesquisa."
Compete ao DPI, no que tange à inovação, acompanhar os processos e atividades afetos à inovação no escopo do ambiente de inovação da Universidade; coletar, manter e publicar indicadores relativos à inovação; estimular o desenvolvimento de pesquisas e projetos de extensão na universidade com potencial inovador (DOC12).	

Fonte: elaborado pela autora.

Trata-se de um decanato criado mais recentemente com vista a estimular a inovação. A criação do Decanato de Pesquisa e Inovação foi motivada pela necessidade de ampliar o desenvolvimento em pesquisas aplicadas, sobretudo, em inovação, e aperfeiçoar os processos internos (DOC13). Portanto, o DPI é basicamente responsável pela promoção e coordenação das políticas relativas à pesquisa e à inovação da UnB.

Embora seja uma estrutura especificamente voltada para inovação, essa ainda não auferiu e apropriou inovações no âmbito interno da universidade – foco da pesquisa – porém, cabe ressaltar que o decanato possui apenas três anos de existência e ainda assim já aponta melhorias introduzidas para o cenário acadêmico:

A Universidade de Brasília, por meio de parcerias entre o do DPI e o PCTec, vem construindo um ecossistema de inovação que inclui as tecnologias sociais e as reflexões sobre Ciência, Tecnologia e Sociedade; participação em eventos na *Campus Party* (...) Mapeamento da produção e da infraestrutura de pesquisa da Universidade nos últimos 5 anos; Melhoria nos indicadores de inovação; Criação da CAPRO; Lançamento de editais para estímulo à publicação não vinculados a programas de pós-graduação. (DOC14)

Percebe-se que as atribuições do DPI estão voltadas para à inovação, muitas não diretamente ao objeto de estudo, posto que apresenta conquistas referente à tríplice-hélice e outras inovações de foco externo - que não é o prisma da pesquisa. Contudo, contribui para as inovações do contexto universitário, como as tecnologias sociais, lançamento de editais, mapeamento de pesquisa, consoante o DOC14. E, apesar desse decanato se mostrar ainda em fase de amadurecimento, apresenta feitos no que tange à organização estrutural e de práticas, além de algumas melhorias pontuais por meio de *hackathons*.

Como exemplo, efetivou parceria com o DAF para realização de *hackathon* e escolha de projeto de desenvolvimento de aplicativo para mecanismo de monitoramento de contratos da UnB, visando melhoria de estrutura física e de prestação de serviços (DOC15). Iniciativas muito usadas no setor público para gerar inovações, acelerar mudanças, proporcionar participação social e fortalecer ambientes e redes de inovação (FERREIRA; FARIAS, 2019). Diante disso, trata-se de uma função consideravelmente importante para efetivação de inovações no cenário universitário, contribuindo para melhoria do desempenho organizacional.

Por último, referente à área meio, tem-se o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO) sobre o qual o Quadro 18 apresenta suas atribuições.

Quadro 18. Atribuições do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional

DECANATO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL -DPO-	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Estudar e analisar cenários e tendências para a proposição de ações visando ao desenvolvimento institucional; acompanhar, organizar e publicizar o processo de prestação de contas anual quanto à elaboração e apresentação do Relatório de Gestão e suas peças complementares e ao acompanhamento das respectivas determinações, recomendações e encaminhamentos decorrentes dos processos de auditoria relacionados; (...) contribuir para melhorias dos sistemas de informações gerenciais e dos registros acadêmicos da UnB. (DOC08)	E7: "O DPO agrega várias competências muitas competências importantes para a universidade, é um decanato de fato gestor e com uma função de apoio muito importante para a reitoria, porque ele agrega a avaliação institucional que trabalha diretamente com a parte acadêmica e a evolução dos indicadores acadêmicos."

<p>Planejar, executar, coordenar, supervisionar e estabelecer normas e procedimentos necessários ao cumprimento das deliberações dos órgãos que compõem a Administração Superior, concernentes a planejamento, orçamento, apuração de custos, avaliação institucional, desenvolvimento organizacional, gestão de informações institucionais, de riscos e da integridade; orientar as unidades acadêmicas e administrativas no cumprimento de normas internas e externas relacionadas às atividades do DPO e auxiliá-las na implementação dos procedimentos estabelecidos; realizar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do planejamento institucional, da avaliação institucional, do controle de custos, do desenvolvimento organizacional, e da gestão orçamentária, de riscos e da integridade, que visem a subsidiar o processo decisório institucional. (DOC08)</p>	<p>E5: "O DPO realmente tem esse papel meio de intermediário de tudo né, a gente se mete em muita coisa mesmo e assim, eu particularmente, vejo isso de uma forma muito positiva, porque cada decanato está muito focado nas suas próprias atribuições. O DGP, por exemplo, tem muito, muito serviço, é muita coisa para fazer, então na parte de organizar, por exemplo, ele já não consegue fazer direito, então, a gente acaba que pega uma parte disso e utiliza para colocar para a sociedade (...) eu vejo nosso papel como muito importante nessa difusão, nessa coleta de informações, nessa difusão de conhecimento, nessa organização de conhecimento."</p>
<p>Acompanhar, monitorar e avaliar metas e resultados da execução dos planos, dos programas e dos projetos institucionais (...) coordenar a elaboração do Planejamento Institucional e do PDI da Universidade, em consonância com as políticas e as diretrizes institucionais; acompanhar e avaliar a execução do PDI; (...) propor e divulgar indicadores do Planejamento Institucional em articulação com as unidades internas do DPO e áreas acadêmicas e administrativas. (DOC08)</p>	<p>E7: "Então nos últimos anos a diretoria de processo também foi se consolidando nesse sentido de se tornar uma ferramenta de melhoria das práticas organizacionais, de modernização da gestão, de meio de implantação da gestão, de inovação da gestão, como forma de resolução de conflitos de competência, no acompanhamento da estrutura organizacional"</p>
<p>Orientar e apoiar as unidades acadêmicas e administrativas quanto ao aperfeiçoamento da estrutura organizacional e à elaboração de regimentos internos; (...) analisar proposições, realizar estudos e sugerir medidas com vistas ao aperfeiçoamento da estrutura organizacional da UnB; orientar as unidades, no que diz respeito às melhores práticas, em suas alterações de estrutura organizacional. (DOC08)</p>	<p>E7: "Em relação ao orçamento, faz uma interface direta com o Ministério da Economia e com MEC no sentido de liberação de orçamento e trabalha diretamente com o DAF que executa esse orçamento, então a diretoria de orçamento ela controla o orçamento e o DAF o executa."</p>
<p>Incentivar a Gestão por Processos no âmbito da UnB; aplicar técnicas para entendimento, análise e identificação de oportunidades de melhoria dos processos; redesenhar processos com base na análise de oportunidades de melhoria identificadas; modelar, documentar e publicar os processos; definir, em conjunto com as unidades demandantes, indicadores e meios para o monitoramento e controle de desempenho dos processos. (DOC08)</p>	<p>E7: "Tem atuado como o braço executivo e operacional do programa SIMPLIFICA e isso possibilitou a atuação em vários processos de inovação e de melhoria dentro da universidade (...) À medida que o DPO foi criando maturidade percebeu-se que foi se desenvolvendo uma integração cada vez maior entre as áreas."</p>
<p>O DPO atua proativamente, auxiliando os gestores na proposição de ações que contribuam para o alcance dos resultados esperados e também indicando as revisões necessárias. (DOC11)</p>	<p>E7: "Então se faz uma ponte entre a alta gestão em termos do que é estratégico e do que a área necessita para executar essa estratégia, e assim ter um olhar técnico e descolar um pouco do interesse do gestor daquela área específica, então a gente tenta trazer para os dois lados do lado do gestor na ponta que é o interesse institucional e do lado da alta gestão no que é possível, o que é factível, quais são as principais dificuldades daquela área na implementação daquela estratégia e essa ponte tem sido bastante importante na implementação das inovações, das melhorias e no atendimento da exigências de órgãos de controle também."</p>
<p>O DPO tem a missão de desenvolver, coordenar e acompanhar os processos institucionais de planejamento, orçamento, avaliação da Instituição e gestão por processos. No que diz respeito às competências, o DPO planeja, coordena e executa atividades relacionadas à elaboração, à consolidação e ao acompanhamento do PDI, da prestação de contas por meio do Relatório de Gestão Anual; do orçamento e apuração dos custos; da avaliação institucional e informações gerenciais; da gestão e melhoria de processos, bem como presta assessoria, nesses assuntos, às comissões específicas, às câmaras e aos conselhos superiores. (DOC13)</p>	

Fonte: elaborado pela autora.

Face às informações contidas no Quadro 18, o DPO concentra diversas atividades de gestão da universidade como planejamento, orçamento, processos e avaliação, representando atribuições essenciais à promoção de inovações, do processo dessas e do desenvolvimento institucional. Constatou-se que é um decanato articulador, pois está em constante envolvimento tanto com os atores internos, sendo elo entre alta gestão e unidades operacionais, auxiliando no aprimoramento de elementos de gestão, como estrutura, competências, processos, resolução de conflitos quanto atores externos, estabelecendo relações com autoridades e órgão de controles. Além de empenhar esforços em indicadores de avaliação, na modernização da gestão e na difusão conhecimento. Esta última prática alavanca a execução do processo de inovação (CROSSAN; APAYDIN, 2010) e o influencia (OECD, 2017; GOMES; MACHADO, 2018).

Outrossim, a atenção à avaliação também é um referente importante ao objeto de estudo, pois se trata de um facilitador na condução do processo de inovação (STEFANOVITZ; NAGANO, 2014) e se trata de um componente de gestão que indica que a organização está orientada a inovar (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013). Outro destaque é que esse decanato atua no programa Simplifica que visa trazer melhorias aos macroprocessos da universidade. À vista disso, infere-se que as atribuições do decanato não só contribuem para promoção de inovações pontuais, em seu recinto, como para inovações em âmbito institucional, dando suporte e fomentando melhorias na gestão tanto nas áreas acadêmicas quanto administrativas, o que conseqüentemente, favorece o processo de inovação.

Apresentadas as atribuições de todos os decanatos, cabe mencionar que essas refletem à diversidade de áreas que compõem a gestão universitária, que neste caso se agrupam em duas - institucionais e de gestão. Perante as quais, depreendeu-se que a função dos decanatos ampara à inovação e seu respectivo processo fomentando processos de inovação social; gerenciando recursos financeiros, bem como a alocação dos demais recursos, visando o uso eficiente desses; identificando possíveis aperfeiçoamentos de processos, modernização de fluxos e instrumentos tanto acadêmicos quanto administrativos; oportunizando intercâmbios de experiências; capacitando servidores para funções específicas da área e para atividades macro, por meio de ações internas e externas a fim de potencializar as pessoas – ativos essencial à inovação; e estimulando pesquisas na área de inovação.

Desse modo, a implementação de inovações na Universidade de Brasília certamente proporciona ainda mais benefícios à gestão e viabiliza sua sustentabilidade, restando saber como que ocorre essas implementações.

4.3 O processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília

As inovações podem ser relacionadas a um processo cujas diretrizes cada organização deverá situar (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008). Posto isso, busca-se identificar o processo de inovação da Universidade de Brasília por meio dos decanatos, isto é, por meio das experiências e feitos minuciados nos documentos oficiais e nas verbalizações. Lembrando que a concepção de inovação da pesquisa está relacionada à introdução de melhorias (BRASIL, 2016; OCDE, 2005). Além disso, a análise desse objetivo teve por diretriz o modelo genérico de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o qual possui quatro fases: busca, seleção, implementação e aprendizagem.

Considerando a concepção de inovação e o modelo de processo norteador, almeja-se não só atingir o objetivo como encontrar um meio *sui generis* pelo qual a universidade faz com que ocorram inovações em seu âmbito interno, visto que o processo difere de organização para organização e que não existe modelo padrão. Nessa perspectiva, organizou-se as identificações da pesquisa em cinco fases, as quais foram constatadas mediante as declarações dos participantes e dos documentos oficiais à luz da literatura: inicial, preparação, implementação, avaliação e resultado.

Nesse sentido, a identificação do processo de inovação da UnB começa com a fase inicial, nessa pretende-se reconhecer as origens do desenvolvimento das inovações da universidade. Assim, verificou-se que o Relatório de Gestão de 2017 apresenta algumas constatações que contribuem para o surgimento de inovações na gestão:

Após a análise de ciclos anteriores de planejamento da UnB, verificou-se que a informatização do processo contribuirá para um desenvolvimento mais eficaz das atividades de planejamento e otimizará o acompanhamento e monitoramento da execução das metas. Além disso, observou-se a necessidade de um sistema capaz de promover a integração do planejamento institucional com o PDI, de forma que o documento do PDI contemplasse a totalidade dos objetivos, indicadores e metas planejados (...) Constatou-se que o modelo operacional implementado até 2016 não apresentava a dinâmica apropriada para auxiliar a alta administração no processo decisório - a inserção e manipulação dos dados no sistema eram pouco automatizadas e documentadas, apresentando baixa tempestividade na apuração de custos. O uso de ferramentas computacionais

inadequadas e a falta de rastreabilidade na apuração dos custos tornavam o sistema frágil. (DOC13)

Diante desse trecho, percebe-se que a avaliação temporal da gestão realizada pela organização traz subsídios para implementação de melhorias. Igualmente, o Plano de Desenvolvimento Institucional aponta diretrizes à gestão da universidade que estimulam o processo de inovação:

As metas administrativas da gestão da universidade seguirão, no próximo período, duas grandes diretrizes: a informatização plena das atividades administrativas, com implementação de sistema de gestão informatizado, visando à redução de retrabalho, minimização de documentos impressos, agilidade nas tarefas e atendimento às demandas apresentadas pela comunidade acadêmica e pela sociedade, gerando maior satisfação do público interno e externo; a Simplificação de Processos visando à otimização e à exclusão de etapas que impactam na agilidade do trabalho administrativo. (DOC11)

Logo, esses instrumentos de gestão se mostram como elementos que contribuem para o advento de inovações por meio da análise de cenário. Exemplo desse tipo de procura é a síntese da verbalização E2, a qual explica a origem do Decanato de Pesquisa e Inovação:

“Nós tínhamos um decanato que se chamava DPP - Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação, com uma pós-graduação muito forte, se eu não me engano cerca de 150 programas incluindo os programas de mestrados profissionais e especializações lato sensu etc, que tomava conta desse decanato. E a Inovação não era algo que fazia parte assim do cotidiano da universidade, e nós entendemos, naquele momento, de propor a criação, fez-se a separação da pós-graduação do decanato de pesquisa e aí introduzimos esse ‘inovação’.”

Do mesmo modo, ao retratar a melhoria do processo de Reintegração na graduação, E4: *“no fluxo anterior, por exemplo, demorava tanto o tempo do processo que desestimulava o aluno. E aí acabava o aluno desistindo do curso, não porque ele não queria reentrar, mas por que demorou tanto tempo que ele já perdeu a motivação”* e ao explicar a mudança no processo de ingresso do alunos na universidade *“nós já tínhamos observado isso, havia uma demanda da sociedade e da comunidade, então nós construímos e depois houve a oportunidade de fazer um piloto no ano passado com o registro do ingresso dos indígenas”*. A identificação de problemas e a constatação de oportunidade também foi resultado do estudo de Sousa *et al.* (2015). Posto isso, verifica-se que os gestores, além de efetivarem constantes avaliações de cenários e de fluxos para melhorias, estão atentos à demanda dos membros da comunidade universitária e isso tem

originado inovações. Confirma E7, ao explicar o que levou a universidade a implementar o peticionamento eletrônico para determinadas demandas acadêmicas:

“A gente sabe que muitos alunos são vulneráveis, moram distante da universidade, que muitas vezes tinham que se deslocar das cidades satélites, do local onde mora para universidade somente para obter um atendimento ou muitas vezes nos horários de trabalho desses alunos ou nos horários de aula para fazer uma demanda que poderia ser feita via internet, então foi desenvolvido muito nesse sentido”

Por conseguinte, E7 e E8, respectivamente, tratam da descentralização do processo de compras de passagens e concessão de diárias e, assim, demonstram que a gestão está atenta aos gargalos de processo e busca trazer melhorias quando identificados.

E7: “Descentralizou-se para as unidades, que antes sofriam muito porque para fazer uma compra pedia um dia e um horário, aí ia para o agente de viagem que fazia o tratado com a empresa e nisso passavam alguns dias e ao verificar o preço da viagem já havia alterado tudo, e aí tinha que se começar todo o processo.”

E8: “Era centralizada na Reitoria e isso não só prejudicava a agilidade no processo como encarecia o processo também, porque a compra de passagem de passagens é muito dinâmica, então quando você precisava fazer a compra ou a alteração dessas, normalmente já tinha sofrido um processo de encarecimento pelo tempo que se demorava para tramitar da unidade acadêmica até a Reitoria”

Quanto ao surgimento de melhorias por meio de análise de contexto e de processos, explica E4 que *“o Simplifica é a matriz mãe dessa questão.”* O Simplifica tem ações que identificam os processos críticos à comunidade, além de diagnóstico, propõe modificações nos fluxos de processos, nas práticas administrativas e na estrutura da UnB, quando pertinente, visando à simplificação administrativa e à melhoria do desempenho administrativo e acadêmico na UnB (DOC14). Diante desse programa, percebe-se que a cultura da universidade vem sendo impactada, conforme a verbalização de E4:

“Trabalhamos sempre fazendo análise de contexto, verificando se aquele processo está bom ou não. Logicamente, a análise leva em consideração o perfil das pessoas, tanto do chamado cliente do processo quanto do que promove o processo e a possibilidade sempre de agilização do processo. Entendemos que quanto mais rápido for o fluxo para quem é cliente do processo melhor é, então, dentro dessa perspectiva de melhorar todos os fluxos e melhorar todos os andamentos, a gente tenta verificar se os nossos processos atuais estão atendendo esse quesito de agilidade.”

Essas práticas verbalizadas, que imprimem a percepção de mudança na cultura, contrapõem o que afirmava Trigueiro (1999) que a cultura organizacional das universidades públicas possui resistência a mudanças. Ademais, a cultura é vista como uma alavanca gerencial do processo de inovação (CROSSAN; APAYDIN, 2010), como uma variável essencial à gestão da inovação em universidades (KOWANG; LONG; RASLI, 2015). Quanto ao programa Simplifica, esse foi criado em 2017 e conta com uma comissão permanente instituída com a finalidade de desenvolver ações estruturantes que visam as melhorias supracitadas (DOC11). Nesse sentido, exemplifica E7: *“a contratação de professores substitutos era uma questão muito problemática todos os anos na universidade, porque a gente tinha algumas salas de aula iniciando semestre sem que a contratação estivesse sido efetiva”*. E de maneira geral, esse programa *“identificou a Reitoria com um grande gargalo, em termos de processo, porque havia uma concentração muito grande de execução desses processos na Reitoria e sem que a unidade acadêmica tivesse autonomia e responsabilidade sobre a execução desses processos”*.

Portanto, percebe-se que a origem também está presente na necessidade de descentralização de processos e de autonomia dos setores. Além disso, a gestão da UnB destaca que, em 2018, *“as propostas contidas no plano de melhorias foram atendidas, reafirmando o compromisso institucional e a apropriação dos resultados da autoavaliação por todos os segmentos da comunidade acadêmica”* (DOC11). Logo, soma-se mais um instrumento de gestão que subsidia a introdução de inovações no contexto interno da UnB. Cabendo esclarecer que se trata de um processo de avaliação do contexto universitário realizado anualmente e, por meio da análise das avaliações dos atores da comunidade acadêmica, o DPO apresenta um relatório em que consta algumas sugestões de melhorias. Portanto, evidencia-se que a autoavaliação institucional tem-se mostrado capaz de introduzir mudanças inovadoras na universidade (DOC11). Comprovando o que Lobosco (2017) apontou, em seu estudo da Cefet/RJ, que essa ferramenta é um suporte essencial para inovação ao verificar a deficiência do instrumento utilizado no *locus* de sua pesquisa, resultado que não corresponde ao desse estudo, visto que a UnB tem utilizado a ferramenta como apoio à origem do processo de inovação.

Ademais, contatou-se que a atuação da alta gestão também dá origem ao processo de inovação, face à verbalização de E6 ao explicar o surgimento do plano de comunicação do DPG: *“Foi uma demanda da Reitoria, através da SECOM, e veio ao encontro de demandas que já*

vinham sendo trabalhadas no decanato” bem como de E7 ao explicar determinadas melhorias de processos: “A alta gestão identifica uma demanda da comunidade, por exemplo, a melhoria do processo de progressão docente, era um processo extremamente burocrático, muitas vezes o docente demorava dois anos para conseguir progredir na carreira”.

Por conseguinte, a evolução tecnológica e a necessidade de uma gestão mais integrada faz com que as ferramentas adquiridas se tornem obsoletas, impulsionando a ocorrência de inovações, como pode ser visto na verbalização de E6, ao explicar a criação do Sistema de Gestão do ProIC - SIPIC: *“Antes a UnB tinha um sistema que se chamava SIBOL, esse sistema cumpriu o que tinha para contribuir, mas parou de funcionar.”* Do mesmo modo, ao retratar a necessidade da aquisição do sistema SIG, E3 e E8 apontam, respectivamente, *“nós tínhamos o SIEX um sistema muito ruim, que dificultava a inscrição dos projetos (...) sistema não integrado, institucionalizado”* e:

“Na parte acadêmica a gente tinha alguns sistemas que não eram integrados e a tecnologia já estava defasada, na parte de compras e contratos, até no controle de patrimônio tinha o SIPAT também não integrado. Então, a ideia era termos um sistema integrado onde os gestores ou qualquer membro da universidade pudesse obter relatórios com mais facilidade, porque hoje tem que ficar pedindo a um setor, pede a outro e vai juntando para então ter um relatório.”

Posto que a UnB é uma organização que sofre influências externas, não seria diferente com as inovações ocorridas em seu âmbito interno. A título de exemplo, tem-se o advento da Instrução Normativa conjunta nº 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União, em que se constatou que a metodologia se tornou insuficiente para incorporar a estrutura de governança, gestão de riscos e controles internos (DOC11). A política de gestão de riscos decorre das orientações expressas na Instrução Normativa (DOC13). Igualmente, certifica-se na verbalização de E7 quanto ao advento de uma unidade administrativa: *“uma função bastante nova que surgiu com a exigência de órgãos de controle”*. O que parece ser algo corriqueiro em organizações pública - alguns instrumentos surgirem por exigência legal e, posteriormente, tornarem-se ferramentas de apoio à gestão – uma vez que Dias, Sousa e Dias (2018) ao estudar o PDI, em uma instituição de ensino superior em Brasília, constataram que se trata de um cumprimento de determinação legal, conquanto neste estudo o PDI já se apresenta como ferramenta que dar suporte ao surgimento de inovações.

Do mesmo modo, E1 contribui para a constatação das influências externas no processo, ao explicar o novo plano de capacitação da universidade, *“oriundo de uma exigência do governo federal, um novo modo de oferecer capacitações e um novo modo de gerenciar as capacitações”* e ao apresentar como surgio o ponto eletrônico conjuntamente ao sistema SIG:

“O governo federal havia determinado um prazo para que a universidade instituisse internamente o seu controle eletrônico, porque por diversas auditorias da CGU e do TCU o nosso modelo já estava demonstrando insuficiência para o controle (...) nossos sistemas estavam ficando obsoletos, nós não estávamos conseguindo fazer gestões gerenciais, nós fazíamos gestão de documentos mas não era gestão gerencial, porque nós não tínhamos a informação gerencial, você tinha processos, mas os processos não te davam um subsídio gerencial”

Diante desses recortes, comprova-se que o processo de inovação também pode ser iniciado por interferências externas como o avanço das tecnologias e por normativos e exigências de autoridades e órgãos de controle. Corroboram para essa evidência, as seguintes declarações: E3: *“lançamos agora na pandemia, na parceria com o DPI um edital de prospecção para uma agenda de enfrentamento à COVID, nós temos 150 projetos a grande maioria desses projetos é articulado – pesquisa, inovação e extensão”*. Referindo-se também a iniciação de processos por forças externas, relacionadas à crise atualmente enfrentada, diante do cenário pandêmico, E4:

“Antes da pandemia o atendimento era totalmente presencial e eles se mudaram nesse período. Sabe qual é o nível de atendimento do CDAP!? Mais ou menos 23 mil termos de estágio por ano, significa 2000 por mês, que dá mais ou menos assim 500 por semana. Então tudo isso teve que ser mudado, aqui falando de inovação de melhoria de processos, ele era totalmente manual, totalmente presencial e ele teve que se transformar para totalmente remoto para atender a comunidade nesse período e foi feito.”

De forma semelhante, também foi citado o exemplo do teletrabalho, o qual já vinha sendo estudado pela gestão, após autorização de autoridade externa, e que sofreu um impulso diante da obrigatoriedade do isolamento social acarretado pela COVID-19, E1: *“o programa de teletrabalho veio oriundo de um permissivo que a instrução normativa nº 1 de 2018 do Ministério da economia, antigo Ministério planejamento (...) Hoje nós estamos em trabalho remoto, todos nós, mas motivado pelo fator COVID”*. Esses exemplos comprovam que a crise é uma possibilidade de crescimento e de inovação (GOMES, 2012; SOUSA *et al.*, 2015) e, conforme visto, as possibilidades estão sendo exploradas pela Universidade de Brasília.

À vista disso, identificou-se que a fase inicial do processo de inovação é o reconhecimento da necessidade, a qual pode ter sido motivada por demandas internas, por meio de análise de cenário, de programas internos que visam melhorias, da autoavaliação institucional e da decisão da alta administração ou por demandas externas como o desenvolvimento de novas tecnologias, normativos ou exigências de autoridades de controle e demandas sociais. O que se assemelha ao estudo de Sousa *et al.* (2015) e ao que preconiza o relatório da OECD (2017), bem como converge com o que afirmavam Bessant e Tidd (2009) que a inovação não acontece no vácuo, é influenciada por forças externas e internas, necessita de liderança, recursos e orientação estratégica, assim como com Van de Ven e Engleman (2004). Embora não seja objetivo efetivar comparações, percebeu-se que essa fase do processo inovativo da UnB se assemelha à fase de busca do modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) - modelo genérico escolhido como diretriz para análise.

Constatado o início do processo, prosseguiu-se à análise da fase de preparação, por meio da qual se almeja identificar como ocorre e quais são atividades intermediárias entre a origem e a implementação da inovação. Nesse intuito, em um breve trecho quanto às melhorias implementadas na universidade, é possível perceber moderadamente como o processo continua: as etapas do método compreendem o entendimento da demanda, alinhamento estratégico, identificação e priorização de processos (DOC11).

Por conseguinte, E6 retrata como ocorreu essa fase ao se referir à criação e à implementação do sistema SIPIC, após a constatação da obsolescência do antigo sistema:

“Então, havia duas saídas: ou fazer um sistema junto com a secretaria de tecnologia da informação, antigo CPD, ou fazer todas as avaliações em papel. Isso foi um choque e nos convenceu, convenceu a gestão em se apoiar na criação desse software, desse algoritmo, porque a princípio a ideia era não criar nada em função do SIGAA, que estava iniciando na UnB, só que a parte acadêmica só viria depois, porque toda parte administrativa precisaria estar organizada”

Depreende-se que houve um estudo quanto às possibilidades - criar ou não criar um sistema - e urgência da solução – não dava para esperar a implementação do SIGAA. Nesse sentido, E8 explana a continuidade do processo relacionado ao sistema SIG, após constatarem a necessidade da inovação:

Uma das primeiras coisas que a gente fez foi estudar um sistema de gestão que pudesse atender à demanda da universidade e ter processos integrados que facilitasse a gestão universitária (...) então, estudou-se o que se tinha no mercado. Há um tempo atrás a universidade já tinha iniciado esse processo de negociação com a UFRN para aquisição do Sistema Integrado de Gestão e nunca dava certo. Lembro que 2009/2010 já se discutia a aquisição do SIG e ainda na gestão anterior também houve um estudo essa aquisição, mas não foi para frente. E na gestão seguinte, de hoje, conseguiu-se o acordo com a UFNR, detentora desse conhecimento, desse know-how, dessa tecnologia do SIPAC. Esse sistema já está sendo utilizado em várias universidades e vários outros órgãos do poder público, então optamos por ele.

Essa verbalização confirma que, após a identificação da necessidade, o processo segue para um estudo, no qual se concentra uma procura e uma análise de possíveis soluções. E acrescenta outros elementos interessantes que se tratam de escolhas e negociações. Esses elementos possivelmente são concernentes à relação entre o custo inerente à inovação e os recursos disponíveis. É o que se constata diante da adoção do ForPDI como *software* para o planejamento institucional e para o PDI 2018-2022, que se fundamentou, por se caracterizar como uma plataforma aberta, logo os custos de implantação e manutenção do sistema são mínimos. E, principalmente, no fato de ser um sistema desenvolvido no âmbito das universidades e para universidades (DOC13).

Interessante frisar, analisando as informações contidas em E8 e no DOC13, que a procura e a escolha da solução têm por diretriz à complexidade da gestão universitária, é o que pode ser visto na adoção do SIG e do ForPDI explanada. Igualmente, percebe-se que essa diretriz foi observada perante a afirmação do estudo realizado que antecedeu a construção das ferramentas e a implementação da gestão de risco, controle e governança:

Foram analisadas as estruturas de gestão de riscos, controles e governança implementadas em outras universidades do país, institutos federais de ensino e órgãos públicos dos poderes executivo e judiciário. Além disso, foi realizada uma avaliação acerca dos principais desafios decorrentes da implantação da política de gestão de riscos na UnB. A partir dessa análise, identificou-se a necessidade de compatibilizar as estruturas propostas pela IN conjunta nº 01/2016 MP/CGU à estrutura organizacional da UnB, dadas as finalidades essenciais da Universidade (ensino, pesquisa e extensão) e o ambiente interno e externo, e de alinhar a gestão de riscos ao planejamento institucional. (DOC13)

Face a esse trecho, cabe esclarecer, de imediato, que tanto os documentos oficiais quanto os participantes não distinguem os termos implantação e implementação. Essa distinção também

não é enfatizada pelo modelo norteador da análise. Ainda assim essa pesquisa compreende que todas as informações apresentadas se tratam de implementação, embora tenha se respeitado a literalidade das informações fornecidas. Por conseguinte, a descrição trazida pelo Relatório de Gestão de 2017 (DOC13) permite enumerar três práticas realizadas: *benchmarking* (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003; RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013), análise das orientações de origem externos e análise das orientações internas. Cabe esclarecer que *benchmarking* é uma prática que examina como outras organizações realizam uma função a fim de melhorar a forma como se realiza a mesma função ou semelhante (MORAES, 2012).

Também observou-se essas práticas na procura e na análise de soluções ante a constatação da necessidade de um sistema melhor para a gestão de custos, em que se buscou metodologias mais adequadas, pois a UnB pesquisou o processo de gestão e governança no setor público, buscando modelar um sistema de gestão que pudesse oferecer aos gestores um sistema de informação que atendesse ao processo de *accountability* - dever de prestar contas (OECD, 2008). No exercício de 2017, o DPO envidou esforços para implementar o projeto piloto do modelo operacional denominado SICGESP – Modelo Operacional de Infrasing de Sistema de Informação de Custos e Gestão aplicada ao Setor Público. Esse modelo é resultado de projeto de pesquisa desenvolvido por um professor da UnB (DOC13).

Como exemplos das práticas de análise de orientações constatadas tem-se: a construção da nova política de extensão da universidade, E3: “*pegamos três referenciais - a história do DEX a partir da Câmara de Extensão, a política nacional e o programa de gestão - e construímos uma proposta que é resultado dessa síntese, ou seja, uma resposta que tem a cara da UnB, mas dialogando como que se faz nacionalmente*”; a construção do Plano de comunicação, E8: “*a reitoria sempre defendeu isso, mas existiam alguns impedimentos da própria lei externa*”; as melhorias realizadas no plano de capacitação, E1: “*política interna de desenvolvimento de pessoas, então temos um rito, um cronograma a seguir, nós seguimos no ano passado, ele foi preliminarmente aprovado, ele é sempre rotativo né, porque termina o ciclo vem um outro ciclo que é debatido com a gestão superior, a gestão superior aprova*”; e a implementação da gestão de riscos:

Ressalta-se o advento da Portaria CGU nº 1.089/2018, alterada posteriormente pela Portaria CGU nº 57/2019, a qual estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e

as recomendações do Conselho da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico sobre integridade pública. (DOC11)

Tais frações refletem a análise das orientações internas e externas consideradas no momento de estudo das possíveis soluções, o qual antecipa a fase de implementação do processo. Após realização desse estudo, segue-se para tomada de decisão por meio da qual são efetivadas a construção colegiada, a escolha e a priorização. Dado que, relata E1, ao se referir à jornada flexibilizada, *“houve uma estratégia de discutir internamente, criamos uma comissão, reformulamos um instrumento, aprovamos ele no CAD e começamos a aplicação de um novo ciclo de flexibilização”*, bem como ao teletrabalho, *“esse processo de teletrabalho foi aprovado no DGP, depois na Câmara e foi para Reitora, foi para o CAD (...) O CAD constituiu uma comissão externa, na qual o DGP tem participação constante como avaliador daquele processo e fomentador de subsídios para aprimoramento”*. Do mesmo modo, na verbalização de E6 nota-se essa tomada de decisão:

“Temos uma nova proposta de política do lato sensu, aprovado na câmara de pesquisa e pós-graduação, os vários instrumentos, nós revimos, rapidamente, esses instrumentos, encaminhamos e estamos aguardando apreciação no CEPE, mas já olhando para como ele vai ser implementado dentro do SIGAA”

Posto isso, verifica-se que o processo de inovação respeita o processo decisório - explicitado na estrutura organizacional da UnB. Corrobora a essa constatação, o seguinte trecho quanto à implementação da gestão de riscos: *“os trabalhos iniciais propostos foram concluídos em 2017 e apresentados à administração superior”* (DOC13). Nesse sentido, seguindo os parâmetros da tomada de decisão, a política de inovação foi construída e implementada, conforme relata E2:

“Foi feita uma comissão e essa comissão elaborou uma primeira versão (...) três semanas para a política ser debatida nas unidades acadêmicas, de maneira que os conselheiros do CEPE trouxessem de volta essas manifestações das unidades para gente poder aprovar no CEPE e depois levar para o CONSUNI, já com apreciação do CEPE (...) a política foi formulada de maneira descentralizada, as unidades acadêmicas fazem parte do ambiente de inovação com seus alunos seus docentes seus técnicos e isso tudo faz um ambiente de inovação (...) Então, isso tudo foi aprovado no CONSUNI, no CEPE, então não é o de DPI, mas a comunidade da UnB que fez essa provação.”

Além de confirmar que a decisão no processo de inovação é colegiada, essa verbalização traz uma outra contribuição para a fase de preparação que é a construção coletiva. Também contribui para essa constatação, a síntese da explicação sobre a implementação da gestão de risco retirada do Relatório de Gestão de 2017 (DOC13), que diz que foi instituída uma comissão para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança por meio da Resolução da Reitoria n. 102/2016. Assim, para dar continuidade ao esforço de implementação da gestão de riscos foi estabelecido um Grupo de Trabalho por meio da Resolução n. 05/2017 do DPO. Igualmente corrobora a verbalização de E1 ao tratar do Plano de Capacitação “*nós já coletamos a percepção das unidades, a comunidade já disse o que é interessante para ela, e no momento que é homologado nós introduzimos no Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoas*”, bem como ao explanar os procedimentos quanto ao teletrabalho:

“Foi finalizada a coleta de todos os setores que tivessem interesse em apresentar a sua proposta operacional do teletrabalho. O DGP criou um edital, identificando as áreas possíveis, abriu para os servidores a possibilidade de se inscrever e fez-se a seleção, de acordo com o perfil daquele servidor, como é que ele se comportaria em tese em trabalho remoto, não no conceito de COVID, mas no conceito da formalização real. Foi colocada proposta de desempenho que é importante a gente ter um desempenho e as métricas que vão ser avaliadas. Diversas unidades fizeram o seu modus operandis e apresentou o seu projeto para a comissão. E a comissão já está consolidando e brevemente vai submeter ao CAD esse estudo, para, a partir daí, encaminhar para o Ministério da Economia pedindo autorização para o exercício da experiência piloto.”

Portanto, nota-se que o processo de inovação é coletivo, visto que se busca a participação da comunidade universitária. Característica intrínseca ao processo, posto que esse é social e interativo (SOUSA, 2012) e necessita de transações entre as unidades (VAN DE VEN; ANGLE E POOLE, 2000). Ademais, existe uma escolha realizada nessa fase intermediária, quanto a qual se constatou anteriormente que está voltada às diretrizes da gestão universitária, essa diretriz também está presente no processo decisório e neste se reflete a análise das soluções buscadas e a análise de cenário realizadas *a priori*, consoante a verbalização de E1:

“Como empregado a gente gostaria de ter toda a flexibilidade possível do normativo e como empregador a gente requer todo controle possível, porque tenho que garantir a boa aplicação do recurso financeiro e boas entregas ao consumidor, que é o público que consome o nosso trabalho (...) chegou-se a um

ponto em que ou era uma coisa ou era outra, ou se fazia do jeito que fizemos, com a nossa ferramenta ou teria que aceitar a do governo federal, que seria muito pior, porque no federal não se tem chance de acatar qualquer ocorrência que hoje se acata de um servidor nosso. Lá é simplesmente preto no branco, registrou ou não registro tem reflexo no outro dia na folha e o nosso, não, tem a homologação do coordenador, do diretor, do DGP. Então, temos uma linha de alternativas em que podemos ajustar eventual inconsistência do sistema, eventual inconsistência na locomoção do servidor.”

Essa preocupação apresentada por E1 como empregador, é apontada por Townsend (2013), ao tratar da percepção do risco pelos atores envolvidos em inovações no setor público, posto que esses estão dedicados à filosofia da Nova Gestão Pública (DENHARDT, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2008; MOTTA, 2013) de proporcionar uma boa gestão dos recursos públicos na obtenção de resultados mais economicamente possível em detrimento da inovação. Perante esse recorte, constatou-se que se chegou a um momento de escolha, a qual refletiu o estudo das possíveis soluções.

No tocante às diretrizes da gestão universitária, é possível perceber que essa também está presente na construção coletiva, identificada nessa fase, consoante a descrição da construção da Política de Inovação (DOC12), a qual buscou reforçar a identidade da organização:

E2: Tem cinco eixos: a academia, o governo e o setor produtivo, e se acrescentou as tecnologias sociais e o meio ambiente. Porque a gente entende que a inovação também é feita junto à sociedade, valorizou-se com isso as atividades de extensão, a extensão tem muitos componentes de inovação nela. As tecnologias sociais também incluem fortemente as ciências humanas, ciências sociais, ciências sociais aplicadas etc. Então, eu acho que isso é importante de ser falado, porque a gente não queria deixar de lado a história da UnB que sempre foi muito forte nessas áreas de ciências humanas, ciências sociais e ciências aplicadas.”

Por conseguinte, na tomada de decisão há certa priorização, a qual se infere face às verbalizações de E7 e E5, respectivamente:

E7: “Receber os processos que são priorizados dentro dos conselhos e comitês para serem trabalhados (...) a gente tem priorizado aqueles que tem uma maior demanda, que representa uma burocratização maior, por exemplo, a concessão de crédito era muito burocrática e bastante demandada pelos alunos e ele foi trabalhado.”

E5: “Tá em construção a página de dados abertos, só que agora com toda essa modificação e essa troca de sistema, porque a gente estava com o SIGRA e agora está com o SIGAA, então eles deram uma pausa nisso, até para

direcionar todos esses esforços para essa transição, mas a ideia é ter sim, igual tem nos moldes do governo federal, ter vários bancos de dados.”

Depreende-se que a Universidade de Brasília identifica diversas necessidades de melhorias, logo, para responder a essas, faz-se necessário priorizar ante a urgência e a disponibilidade de recursos como financeiro, humano, conhecimento (KOWANG; LONG; RASLI, 2015; MACULAN, 2002; STEFANOVITZ; NAGANO, 2009). Concorrendo com Van de Ven, Angle e Poole (2000) que salientavam que a escassez desses respectivos recursos poderia limitar e até mesmo cessar o processo de inovação. Quanto à disponibilidade de recurso, existe uma atenção voltada à alocação desses perante à inovação, como pode ser observada na fala de E3 ao enunciar a busca de recursos para inovações na área de extensão, “*A gente vai construindo parcerias com esses outros decanatos para conseguir recursos suficiente*” e de E1 ao tratar das melhorias do Plano de Capacitação:

E1: “Então está dentro do orçamento esta previsão de custeio de ações de capacitação (...) a parte orçamentária já tá garantida dentro da matriz orçamentária. Então, a gente espera que isso traga assim, independentemente de qual seja a Reitoria, uma continuidade, essa é a nossa expectativa, e nós vamos entregar ao final da gestão essa diretriz de que os cursos tem a matriz orçamentária e que há condição sim de prosseguir com projeto.”

Essa preocupação é de fato importante, pois o processo orçamental influencia a inovação (OECD, 2017) e, conseqüentemente, seu processo. Percebe-se que se trata de um receio quanto à descontinuidade do processo decorrente da falta de recursos financeiros e da temporariedade de cargos de gestão, atributos intrínsecos à natureza pública da organização (CUNHA; KRATZ, 2016; GOMES; MACHADO, 2018; SILVA, 2012). Procedidas todas essas práticas, aprovada a implementação da inovação em colegiado, passa-se para uma preparação, em que se analisa o momento ideal para o início da implementação e se verifica necessidade de adaptações e de parâmetros de acompanhamento. É o que pode observado na explanação de E1 quanto ao processo de implementação do teletrabalho:

E1: “Surge um outro problema a ser discutido: o momento da introdução da experiência piloto. Se for possível introduzi-lo mesmo com a experiência da COVID, nós vamos avaliar e discutir no âmbito do CAD e da Reitoria. (...) O DGP está propenso a opinar que seja implementada ao término da pandemia e com retorno das atividades regulares, para que a gente tenha a consistência no

que a gente tá coletando, como é que vai administrar o desempenho de servidor x de unidade y e diretoria z.”

Ademais, verifica-se a necessidade de adaptações - o que precisa ser ainda modificado e preparado - para a fase seguinte do processo, diante da atual capacidade da organização, posto que as atividades que antecedem a implementação demandam tempo, assim como diante das diretrizes da universidade frente à inovação a ser implementada. É o que pode ser constatado a partir das frações seguintes:

E6: “Estava discutindo, recentemente, com o pró-reitor de pós-graduação da UFRN, como a gente vai pensar a iniciação científica dentro do SIGAA, porque lá se olha a publicação docente e aí tem os alunos que são propostos. Assim, se fortalece e continua fortalecendo os mesmos, sem dá necessariamente a oportunidade para os novos docentes, recém-doutores. Então, primeiro nós tivemos uma política - fomentada pela reitora - em que se pensa em fortalecer a base de estudantes junto com o docente, ou seja, de despertar a vocação na iniciação científica para pesquisa dos discentes, olhando também as ações afirmativas na pós-graduação.”

E8: “Houve todo um estudo do que a gente fazia, do que a UFRN fazia e que tinha no sistema, porque tomou como diretriz básica modificar o menos possível, fazer o mínimo de ajustes no sistema, porque quem faz parte do sistema participa de uma rede, e essa rede permite atualizações, então se você faz muita customização você pode sair dessa rede. Então o que a gente tentou fazer foi se adaptar ao sistema para não perder a ideia da rede, para termos essa atualização contínua”

Nessas verbalizações, as quais tratam do processo de implementação do sistema SIG, nota-se que, antes da fase de implementação e logo após aprovação dessa, há uma ponderação de como prosseguir para a fase seguinte em que se constata o que precisa ser preparado para a continuidade do processo. Do mesmo modo, a implementação da gestão de riscos também contribui para as constatações expostas quanto a essa prática de preparação, que reflete a análise de cenário, conforme dispõe o Relatório de Gestão de 2017:

Os trabalhos deste Grupo de Trabalho estão sendo concluídos (...) buscando-se a implementação gradual e efetiva da gestão de riscos na UnB, em consonância com o PDI e o Planejamento Institucional, considerando ainda os atuais desafios decorrentes do cenário político e econômico que têm refletido significativamente no cotidiano das universidades federais. Destaca-se que a complexidade e a diversidade da universidade são fatores que influenciam o processo de implementação da gestão de riscos, pois requerem o desenvolvimento de ações não rotineiras e criativas, capazes de abranger os diversos aspectos do ambiente acadêmico e de sua dinamicidade. (DOC13)

À vista disso, há uma busca de meios de acompanhamento do processo perante à complexidade e às diretrizes organizacionais, o que vai ao encontro do que preconizam Davila, Epstein e Shelton (2007) e Vantrappen e Metz (1995). Nesse sentido, resulta-se em um planejamento, embora não muito frequente nas verbalizações, pode-se perceber que as práticas dessa fase acabam resultando em um plano para a continuidade do processo:

E6: “Estamos em estudo agora, e aí nós fizemos um cronograma. E nós somos responsáveis por cinco módulos, que o módulo do Lato Sensu. Nós também temos que pensar na política e nas normas na hora de implementar, porque a ideia é customizar minimamente o sistema, para não ter muitos problemas na implementação”

E7: “A SAA precisa estar preparada para receber essas demandas e distribuí-las para as unidades que vão fazer o tratamento dela. Então, cada processo sofre uma análise de impacto, um diagnóstico do processo, um desenho desse processo e de como ele vai funcionar e só então é viabilizada a liberação da ferramenta”

Dessarte, E6 demonstra que foi feito um cronograma de ações para implementação do módulo da pós-graduação do sistema SIG, o qual observou os critérios estabelecidos pela administração superior, já E7 explica que nas melhorias dos processos ante a criação do peticionamento eletrônico, houve uma análise da viabilidade de, entre outros aspectos, implementar a inovação preparada na área impactada.

Em suma, perante à fase de preparação, foi possível identificar que o processo de inovação busca um alinhamento estratégico e uma priorização das necessidades de inovações identificadas. Assim, procede-se a uma escolha perante às possibilidades estudadas, as quais refletem a urgência, a análise de cenário, as orientações internas e externas e a disponibilidade de recurso ante o custo do processo. Ademais, observa o processo decisório estabelecido pela estrutura organizacional, o qual visa à priorização e é colegiado, o que contribui para que a construção dessa fase preparatória seja coletiva.

Portanto, nessa fase busca-se a participação da comunidade universitária. Conquanto, todas estas práticas – procura, estudo, escolha, decisão – tem por diretrizes a complexidade da gestão universitária. À vista disso, tem-se um plano, por meio do qual se verifica a necessidade de adaptação e a viabilidade de iniciar a implementação (ANAO, 2009; SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013; VAN DE VEN; ROGERS, 1988). As características da fase de preparação vão além da descrição da fase de seleção do modelo norteador, o qual somente trata sobre a decisão ante a estratégia organizacional e o risco da inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Ademais, essas se aproximam das atividades descritas em duas etapas do modelo de processo inovativo de Stefanovitz e Nagano (2009): ideação e construção de estratégia.

Por conseguinte, seguindo para a fase de implementação, almeja-se constatar as atividades que dão continuidade ao processo de inovação. Dessa forma, o Relatório de Gestão de 2017 (DOC13) apresenta “a efetiva implementação da gestão de riscos compreende um período de médio a longo prazo, tornando-se fundamental avaliar a maturidade organizacional e as condições reais para implementação da metodologia a ser adotada”. É possível depreender duas percepções diante desse trecho: a primeira é que existe um fator tempo (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; STEFANOVITZ; NAGANO, 2009; TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008; VAN DE VEN; ANGLE E POOLE, 2000) e a segunda é que essa fase requer verificações (KLUMB; HOFFMAN, 2014). Quanto à primeira, E1 corrobora: *“esses processos de inovação que nós discutimos eles tomam um tempo fabuloso nosso”*, essa colocação é explicada por E7: *“é um trabalho adicional repensar processos, racionalizar, eles tem todo operacional que tem que entregar e todo um estratégico que tem que entregar que não tem nada a ver com a melhoria e tem a ver lá com a área deles”*. Logo, implementar inovações demanda tempo, o qual é constantemente dividido pelas atividades originais dos setores envolvidos.

Outra fração que contribui a mesma percepção vem de E4 ao tratar da modificação do processo relacionado aos estágios dos discentes: *“a tramitação teve toda uma modificação que foi feita em três meses para atender toda a instituição. Então, eu tô te falando, foi uma inovação no sentido de mudar o processo, que foi necessário, e esse setor respondeu”*. Percebe-se que, por forças externas – nesse caso a pandemia –, foi necessário que o processo de inovação ocorresse de maneira rápida, diferentemente do que foi explanado em DOC13. Contudo, mesmo nesse caso demandou-se tempo dos envolvidos, o qual também fora racionado com as atividades cotidianas, da mesma maneira.

Quanto à segunda percepção - verificações requeridas -, a verbalização de E1 e de E3 contribuem, respectivamente:

E1: *“O avanço só foi possível porque nós instituímos o ponto eletrônico como base, porque eles tem que estar ligados, porque é preciso a transparência do ponto eletrônico para caracterizar que aquele ambiente laboral atende as características de um processo de flexibilização e aí se concede a flexibilização por intermédio da comissão”*

E3: *“Adquiriu esse programa em 2017 (...) Pois bem, nesse período que antecedeu, enquanto ia implantando nos outros setores, nós da extensão*

visitamos o original, lá no Rio Grande do Norte, trouxemos os funcionários de lá os técnicos para nos ensinar como é que funcionava a extensão lá para a gente ver se vale a pena mesmo se seria tudo de bom.

Portanto, por vezes, para se implementar inovações é preciso conferir a viabilidade. Ademais, são verificadas possíveis eventualidades, assim, antecipa-se as dificuldades e os riscos aos quais estão propensos a inovação a fim de buscar possíveis alternativas para minimização desses, consoante E4: *“São construindo planos de contingência, inclusive, porque a gente sabe que vai haver problemas e às vezes o problema é da interpretação do próprio processo novo”*. Como por exemplo, E1: *“Já estamos antevendo que vai ser necessário uma ação muito próxima tanto de gestor quanto de servidor para que esse projeto do teletrabalho também de seja positivo”*. Essas práticas convergem com o que preconiza o relatório da OECD (2017) e Klumb e Hofmann (2014).

Diante disso, podem ocorrer ajustes, E6: *“Então estamos na fase de ajustar as mudanças e pequenos detalhes do sistema até tudo está funcionando perfeitamente.”* Esses ajustes estão relacionados ao caráter fluído do processo (SOUSA, 2012). A título de exemplo da necessidade de ajustes, E8 explica o que ocorreu ao implementar o módulo SIPAC do sistema SIG:

E8: “Ele permite a realização de um catálogo, e a gente não tá usando o catálogo da UFRN isso foi uma decisão inicial, porque vimos que o Catálogo da UFRN era enorme e já cheio de ‘sujeira’ - coisas que já não era usadas por eles -, e assim a gente decidiu fazer um catálogo novo, então tivemos que fazer o cadastramento de todos os itens que a gente já tinha por meio de uma força-tarefa da equipe e agora todo novo item já é colocado no sistema. Então já tem um catálogo de materiais e que tem inclusive o código que usado no sistema do governo que é usado para cadastrar uma substância e fazer a aquisição”

Nessa verbalização, E8 também apresenta que é necessário um trabalho de equipe, inclusive, utiliza o termo ‘força-tarefa’ reportando que é preciso envolvimento total das pessoas (VAN DE VEN *et al.*, 1999). Provando que é impossível minimizar a dimensão humana do processo de inovação (STEFANOVITZ; NAGANO, 2009; VAN DE VEN; ANGLE E POOLE, 2000). Do mesmo modo, contribui E4: *“feita essa avaliação através de dados, através de percepção das diversas pessoas envolvidas, de feedback, etc, nós costumamos fazer um piloto”* confirmando a importância das pessoas no processo. Assim, para a implementação é preciso certos mecanismos, continua a afirmar E4:

“Criar espaço para criar inovação envolve, quer dizer, criar tempo entre os servidores, entre os gestores entre as pessoas envolvidas para que ele aconteça. Acho que esse é o processo que a gente tá tentando melhorar de ter mais pessoas envolvidas na inovação, mas por outro lado se tem muita gente fazendo inovação é muito difícil também, temos que achar esse balanceamento.”

A preocupação apresentada por E4, também foi firmada por Tidd, Bessant e Pavitt (2018) ao se tratar dos componentes necessários para apoiar a inovação - uso adequado de equipes. Nesse trecho, é possível depreender que há preocupação com o tempo e com as pessoas, logo, com o ambiente para proceder a inovação. Ademais, no tocante as pessoas, E6 contribui retratando a construção do SIPIC: *“então se começou a fazer esse software em pequenos módulos com apoio do CPD e da equipe, e aí o módulo foi se aprimorando”*. Constata-se que uma parceria foi estabelecida entre a equipe do setor envolvido e do setor de informática, que E6 cita como CPD. Esse atributo está relacionado ao caráter social do processo, destacado no estudo de Sousa (2012). Sendo assim, parcerias são estabelecidas no momento da implementação, é o que também apresenta E7:

“A gente sempre vai em conjunto com as áreas, no caso desse processo de progressão foi o DGP e alguns docentes indicados dentro de uma comissão. E nesse trabalho em conjunto tem-se conseguido obter grandes melhorias (...) a gente trabalha no desenvolvimento e em parceria com as áreas fins e com a alta gestão, a gente faz a intermediação, porque a diretoria tem analistas de processos que entendem do método, mas não tem a expertise da área, então temos que ter essa parceria muito afinada, porque elas têm conhecimento o que temos é esse olhar focado na melhoria em ajudar a área fim a repensar os processos e pensar diferente.”

Tais frações confirmam que as pessoas são essenciais ao processo de inovação, o que já era firmado por Moreira e Stramar (2014) e pela OECD (2017). Além disso, esse trecho retrata como a equipe do programa Simplifica tem efetivado as inovações nos fluxos de processos - em parceria. Característica essa semelhante ao componente ‘trabalho de equipe eficaz’ de Tidd, Bessant e Pavitt (2018) e à área ‘trabalhar em conjunto’ apontada pelo relatório OECD (2017) como necessária para inovação no setor público.

Nessa fase de implementação, por vezes, são efetivados testes monitorados para uma avaliação prévia da inovação, conforme explica E4:

“Foi testado lá atrás, observou-se, foram feitas algumas modificações pontuais e trouxemos esse processo para execução na universidade (...) Redefinimos o

processo e a partir dessa redefinição, tentamos executar com um subgrupo da universidade um teste, que a gente chama de prova de conceito, para verificar se realmente aquele processo no novo formato, um To Be, vou falar na linguagem clara, a gente pega um As Is transformam em um To Be que a gente gostaria, verifica, fazemos um ensaio, um ensaio real muita das vezes, mas controlado, controlado porque para não prejudicar ninguém então tem toda uma assistência”

Nessa perspectiva, exemplifica o processo de ingresso de discente na UnB, o qual se tornou virtual e seguiu os passos anteriormente retratados - feito o *to be* e realizado o ensaio real - um piloto com o ingresso de discentes indígenas. Como efeito:

E4: “Observamos que no caso extremo, alguém que estava lá na numa reserva indígena distante conseguiu preencher e enviar todos os documentos sem se locomover e tivemos uma taxa de resposta alta, de mais de 90%. Então, em condições extremas o piloto funcionou. Então, trouxemos para ambiente real, em que a maioria das pessoas estão em centros, na pior das hipóteses tem acesso a um Cyber Café ou alguma coisa assim”

Interessante frisar que foi pontuado por E4 na verbalização anterior a esta, que houve uma assistência, um acompanhamento dessas atividades de implementação, o mesmo também é reafirmado por E1: *“no momento em que a experiência piloto for autorizada nós vamos criar uma comissão de acompanhamento das atividades do teletrabalho.”* Além disso, não só no momento de teste ou piloto, mas durante toda a implementação existe um monitoramento (ANAO, 2009; STEFANOVITZ; NAGANO, 2009), é o que ratifica E4 ao elucidar o que é feito quando o processo *to be* é implementado de fato na universidade:

E4: “Insere esse processo e fica analisando, observando, verificamos a execução, tudo isso com equipes de observação, de ação e equipe de execução, então a própria equipe de execução ela é observada para se verificar, porque ela faz parte do processo futuro né. Então observa-se e depois faz reunião de alinhamento e verificação, realinhamento eventualmente do processo, com medidas de execução também”

Esse acompanhamento é imprescindível, pois o processo sofre influências do contexto (RIBEIRO; CHEROBIM, 2018; SOUZA NETO *et al.*, 2019; STEFANOVITZ; NAGANO, 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), como apresenta E8 diante da implementação do módulo SIPAC, que sofreu influência do fornecedor do sistema e da descentralização do processo de

compras diárias e passagens, com interferências normativas, conforme as respectivas verbalizações:

“Dentro do módulo SIPAC tá faltando a gente concluir a implantação do patrimônio, porque a própria UFRN está fazendo atualização no módulo e aí a gente tá esperando para já fazer a migração com o sistema atualizado.”

“A gente começou um processo de flexibilização, flexibilizou o que se podia dentro da norma existente e logo depois o próprio governo flexibilizou as normas. E envolveu muita o DAF porque ele que centralizava o processo de compra de diárias e passagens. Hoje ele continua no processo, mas como fiscal, como gestor dessa ação, o processo é feito quase todo na unidade.”

Cabe lembrar o esclarecimento quanto ao respeito à literalidade das verbalizações, mesmo que os participantes não distingam os termos implementação e implantação, e que para pesquisa se trata de implementação. Por conseguinte, a implementação do sistema SIG, por abarcar a universidade como um todo, foi realizada em etapas conforme as verbalizações a seguir:

E3: “Foi implantado assim, para não desestruturar tudo, foi implantado por etapas, no sistema de compras, no sistema de gestão de pessoas né e assim por diante. A parte acadêmica está sendo implantada agora né, então começou agora com o DEG, e aí o DEG e o DEX estão trabalhando juntos, depois vai vir o DPG e assim por diante”

E8: “A gente começou a fazer na implantação do módulo administrativo, o SIGRH, foi o primeiro porque tinha que fazer o cadastro de servidores para que se conseguisse fazer qualquer coisa, ele era a base (...) a gente implantou o módulo de compras e licitações, a parte de contratos, de almoxarifado, inclusive foi um catálogo e um dos primeiros que a gente fez”

As respectivas frações demonstram que houve um planejamento para que todo o sistema fosse implementado, contudo não foi encontrado nenhum documento oficial que o ratificasse. Por essa vertente, uma prática interessante que demonstra que não há muita formalização no processo de inovação da universidade é relatada por E4.

E4: “A gente tenta usar sempre o desenvolvimento coletivo, com uma coisa que a gente usa que chama Extreme Program, que envolve ciclos de testagem e de simulação interna com as pessoas, com equipes que estão sofrendo, com os atores que vão sofrer, quem está propondo e a publicização do conhecimento, não é dinamização. A gente chama assim de publicação de conhecimento que está sendo adquirido pelo menos entre as pessoas, às vezes não dá para transformar um documento devido a dinamicidade, mas pelo menos não tem uma única pessoa sabendo sobre aquele processo que está sendo implantado né, então a gente tenta minimizar (...) há menos documentação e mais conhecimento

tratado, mas que aí é o chamado Pré-Program em que no mínimo dois tem que saber a mesma coisa isso é um ganho”

A publicização de conhecimento e o desenvolvimento coletivo relatado equivalem à área ‘catalisadores de inovação’, em que se concentra nas pessoas e cria-se novas maneiras de trabalhar, apresentada pela OECD (2017). Ademais as práticas verbalizadas por E4 também se assemelham a forma com que esse relatório (OECD, 2017) dispõe quanto ao acontecimento da inovação no setor público, em que problemas são identificados e ideias traduzidas para dentro de projetos, e assim são testadas, implementados e partilhados.

Infere-se que para se trabalhar da forma retratada, é necessário que a equipe esteja bem preparada (BRANDÃO, 2012; GOMES; MACHADO, 2018; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), logo é necessário treinamento (TOWNSEND, 2013) e comunicação (LOBOSCO, 2017). Ambos atributos são destacados por Isidro-Filho (2017), Klumb e Hoffman (2014) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Quanto ao treinamento, o Relatório de Gestão de 2017 (DOC13) relata quanto à implementação do sistema de custos que “o processo de implantação desse sistema nasce na gestão superior (...) os gestores que utilizarão o sistema recebem capacitação, com treinamento, manuais e encontros presenciais para que possam entender como a alta gestão irá avaliar os dados e como devem interpretar” e quanto à implementação do sistema ForPDI, “destaca-se que serão ofertados treinamentos presenciais e a distância para os servidores cadastrados no sistema e também para os seus respectivos substitutos”.

Nesse sentido, quanto ao sistema SIG, E8 apresenta um significativo posicionamento da UnB nessa fase de implementação:

E8: “Todas as universidades que compraram o uso do sistema contrataram uma espécie de consultoria e a UnB não. A gente ficou trabalhando com a nossa equipe e com apoio da UFRN e dos nossos servidores nas áreas respectivas - compra, contabilidade, orçamento - então o sistema foi implantado por nós. Então, trabalhamos bastante para aprender, mas houve um ganho maior porque os locais que usaram esses assessores, os assessores vão embora e você não viveu, aí fica difícil você vai ter que aprender depois do sistema instalado. Então teve essa parte de aprender o comportamento do sistema, o fluxo daqui, o fluxo de lá e fazer adaptações, aprender tudo para depois passar esse conhecimento para unidades, para as extremidades, fazer a capilarização para as unidades acadêmicas e administrativa para que ele comecem a operar lá na ponta, até o final do processo de compra no SIPAC, a execução do orçamento, do empenho que tá vinculado aquela aquisição. Então teve todo um processo de aprender e repassar conhecimento, assim foi feito manuais de operação, vídeos educativos e tudo isso foi feito e já tá funcionando.”

Portanto, houve um esforço para que uma equipe aprendesse e, assim, inicia-se o treinamento dos demais envolvidos. É o que expõe E6 ao se referir a implementação do módulo *lato sensu* do SIG, E6: *“Então na hora que o sistema tiver todo pronto a gente divulga e dar treinamento para os as unidades, para os interessados”*. Do mesmo modo, E3 relata o que ocorre com o módulo de extensão:

E3: “A gente tá com cursos de capacitação dos coordenadores e o funcionamento. Termina um curso a gente começa nova etapa com outros professores, nós temos cursos com os bolsistas também para que os estudantes, porque como na extensão o protagonismo estudantil ele é muito forte, então nós precisamos que os estudantes se apropriem, mas também estão no processo de capacitação que começou antes da virada de chave. Nós começamos a preparar os professores e os estudantes um pouco antes.”

E ainda explica que após os devidos treinamentos são disponibilizadas outras formas de manter esse processo instrutivo, E3: *“Nós criamos um correio eletrônico, um e-mail específico para as dúvidas extensão no SIGAA e vamos organizando aquelas dúvidas e a partir delas a gente vai preparando um processo formativo: orientações, roteirinho com imagens, um manual”*. Cabe esclarecer que este estudo não se empenha em verificar a eficácia dos respectivos treinamentos, sendo esses somente uma identificação que caracteriza o processo. Logo, percebe-se uma atenção ao treinamento, bem como à comunicação. Essa, embora muito incisiva, assemelha-se ao componente desenvolvimento individual contínuo e amplo apresentado como necessário, por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), à inovação.

No tocante à comunicação no processo de inovação, E1 traz alguns exemplos, primeiro da implementação da jornada flexibilizada *“por intermédio da reitora em suas falas nos conselhos de que a ferramenta é construtiva como política de gestão de pessoas e que a apazigua os interesses do servidor com a necessidade da instituição”* e do ponto eletrônico:

“Quando introduzimos o ponto eletrônico nós fizemos três reuniões com todos os servidores, depois fizemos duas reuniões com os gestores direto, e depois fizemos tratativas nos conselhos com os diretores macro. A partir dessa discussão, em que os sindicatos também estavam envolvidos, nós tivemos um convencimento de que aquela instrumental era positivo para fazer a gestão”

Diante disso, percebe-se que se procura um diálogo com a comunidade, por meio dos conselhos e também buscando outros meios mais diretos. E1 ratifica a importância da existência de ferramentas e estratégias de comunicação, pois *“faz com que essas políticas de inovação*

voltada para gestão de pessoas sejam discutidas em que se tiram as dúvidas e fazem com que elas sejam mitigadas e que tenha boa capacidade de recepção". A comunicação e a divulgação de informações são de fato essenciais para o êxito do processo de inovação (CROSS *et al.*, 2007; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013; LOBOSCO, 2017).

De maneira semelhante, relata E7 que na implementação de inovações necessita-se de superar conflitos e efetivar a integração dos envolvidos, o que remete a imprescindibilidade de ser ter meios de comunicação eficazes no processo.

"A questão da implantação do novo sistema na universidade, a mudança e a incorporação do novo sistema exigem que sejam superados conflitos de competência, resistências naturais que existem dentro que qualquer área quando a gente muda os procedimentos, que precisam sofrer adaptações em termos de processo na maneira como ele era executado sem sistema e a maneira como ele vai ser executado com sistema ou como era executado com um sistema completamente diferente, e nesse sentido a gente tem feito as áreas trabalharem de maneira mais integrada, porque é um processo que nasce e finaliza um ciclo, ele tem um ciclo contínuo, mas ele completa o ciclo dele tangenciando várias áreas"

Isso posto, infere-se que a gestão de conflitos é essencial ao desenvolvimento do processo (CASTRO *et al.*, 2017; MACHADO, 2007; VAN de VEN; CHU, 2000), Nesse sentido, retrata E1 como ocorreu a comunicação e a gestão de conflitos na implementação do ponto eletrônico *"foi objeto de muita negociação, muita conversa, de muito convencimento aos gestores e também de convencimento ao trabalhador"*; da jornada flexibilizada:

"Tivemos momento em que tivemos que discutir quase que presencialmente com gestores e presencialmente também com servidores, porque nós temos que fazer visitas in lócus, e nessas visitas muitas coisas são colocadas né, as coisas são colocadas do lado do servidor e do lado do gestor. E aí nós temos que fazer essa mediação, encontrar o melhor caminho (...) a comissão tem expertise de entender o ambiente e de como solucionar eventuais questões ali."

Ressalta-se que a negociação de interesses é uma atividade implícita na gestão universitária (ÉSTHER, 2011), portanto não é surpreendente que essa também se faça presente no processo inovação desse tipo de organização, até mesmo porque o processo é interativo e complexo (MOREIRA; STRAMAR, 2014; SOUSA, 2012; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013) e tem como elemento básico as transações (VAN DE VEN; ANGLE E POOLE, 2000). À vista

disso, E1 exemplifica a necessidade que a área responsável já antecipa no processo de implementação do teletrabalho:

“Tem que tentar convencer o gestor de que é uma boa política e de convencer o servidor de que a adesão àquela política de gestão de pessoas vai obrigar com que ele também se comprometa. Havendo esse comprometimento das partes a gente sempre espera que as entregas possam ser positivas.”

Portanto, na fase de implementação, além de executar a inovação concebida, também é necessário gerenciar tempo, pessoas, conflitos e mudança. Essas características satisfazem o que apontavam Moreira e Stramar (2014) quanto à necessidade de que a gestão do processo de inovação fosse viabilizada por meio de metodologias alinhadas às mudanças organizacionais. Também nessa fase, depreende-se que é preciso preparar-se para contingências, acompanhar as atividades, formar parcerias, realizar treinamentos e manter uma efetiva comunicação com todos os envolvidos no processo.

As características dessa fase convergem com a mesma do modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) no que tange à execução sob condição de incerteza e a uma cuidadosa gestão de mudança, bem como com a do modelo proposto pelo ANAO (2009), exceto na ausência de gestão de competências e responsabilidades contidas nesse. Reúne algumas atividades descritas em duas etapas - mobilização de recursos e implementação - do modelo de Stefanovitz e Nagano (2009) e se assemelha bastante com a fase de implementação do modelo de Klumb e Hoffman (2014). Por se tratar de uma fase essencialmente executória, os modelos se assemelham consideravelmente, o que não quer dizer que os processos de inovação e essa respectiva fase não possuam particularidades essenciais a cada organização.

Por conseguinte, a análise segue perante a fase de avaliação. Identificou-se, diante da análise documental, essa fase de forma incipiente, posto que apenas o Plano de Desenvolvimento Institucional (DOC11) traz referências a essa ao tratar do Programa Simplifica afirmando que a respectiva fase está prevista para ocorrer após a implementação dos processos otimizados, conforme o trecho: “e por fim, a definição de indicadores e acompanhamento de desempenho” (DOC11). Não havendo mais nenhuma formalização quanto à avaliação do processo de inovação, explorou-se as verbalizações, por meio das quais se encontrou uma justificativa para a ausência constatada, consoante E7: *“a gente ainda tá nesse processo de construção natural de um modelo formal de acompanhamento e indicadores”*. Dessarte, infere-se que os indicadores e meios de

medição são incipientes, dado que não atende ao que preconiza a literatura (ANAIO, 2009; DAVILA, EPSTEIN, SHELDON, 2007; KLUMB; HOFFMAN, 2014; RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES; BILHIM, 2013; STEFANOVITZ; NAGANO, 2009; VANTRAPPEN; METZ, 1995). Portanto, embora a avaliação exista ainda não está substancializada, conforme relata E7:

“Estamos obtendo maturidade em termos de indicadores, estamos recebendo treinamentos a respeito disso é uma área que muito embora a gente já atue, porque se é muito cobrado. Até porque a gente implementa uma melhoria e a gente precisa realmente da análise se houve impacto na comunidade e a gente tem feito de maneira muito sutil ainda”

Diante disso, cabe compreender como é realizada esta avaliação. Assim, E1 explana o modo como é efetivada, diante da experiência da inserção do ponto eletrônico na universidade:

“O ponto eletrônico é um sistema que permite avaliar como é que está sendo operacionalizado no decorrer do tempo e fazer os ajustes que a própria estrutura exige (...) há sim um cronograma de análise e de evolução e ademais, independentemente desse cronograma, o próprio desenvolvimento da ferramenta indica momentos que precisam fazer intervenções”

Constata-se, então, que se usa o sistema como suporte para realização da avaliação. Ademais, existe um cronograma para essa fase, o que é ratificado por E1 em mais duas frações, ao se referir a jornada flexibilizada *“quando se aplica a Flex nós temos a obrigação de anualmente fazer um processo de revisão, autorizamos para um setor e daqui um ano nós vamos lá e vamos avaliar”* e ao implementar o módulo SIG-RH *“há sim um cronograma de avaliação periódica (...) é matéria regular das nossas reuniões o acompanhamento do funcionamento desse instrumento, além do feedback que a gente colhe dos usuários e a atualização via UFRN”*. Por meio desses trechos, confirma-se a existência de um cronograma e que essa fase é feita de forma coletiva, posto que se realizam reuniões.

Do mesmo modo, retrata E4: *“Então, observa-se e depois faz reunião de alinhamento e verificação, realinhamento eventualmente do processo, com medidas de execução também (...) construímos isso, mas ao mesmo tempo mantendo um processo que permitia a avaliação, recurso e reavaliação por parte do cliente.”* Além de corroborar a constatação da avaliação de maneira coletiva, percebe-se que, nessa experiência, houve um parâmetro de avaliação, bem como buscou-se o retorno dos clientes da inovação. Outrossim, E1:

“Temos o acompanhamento via sistema (...) temos o feedback do usuário que é o servidor e o usuários do setor que tá flexibilizado, porque ele pode usar ouvidoria né, pode usar o ministério público, pode usar até mesmo a Reitoria para apresentar as insatisfações eventuais quando ocorre o não atendimento em razão de um critério”

No que tange à avaliação por meio dos clientes, nota-se que esses são estudantes, servidores e demais membros da comunidade universitária. Essa preocupação com a agregação de valor ao cliente é apontada por Carayannis e Gonzales (2003) e pela OCDE (2005). Além disso, E1 relata o que é feito com os *feedbacks* recebidos, *“usamos isso como ponto de partida para discutir e procurar caminhos adequados”*. Quanto aos *feedbacks*, contribui E7: *“a gente tem tido feedbacks em relação ao trabalho, mas a gente ainda não tem e estamos construindo ferramenta de acompanhamento de forma mais profissional desses indicadores”*. Contata-se que ainda assim os instrumentos de suporte para essa fase não estão maturados.

Ademais, a fase de avaliação está relacionada à cadeia de comando da estrutura organizacional, consoante E4: *“estamos fazendo avaliação permanente (...) a gente tem uma rodada na câmara para detectar as dificuldades do SIGAA e avaliar e continuar atualizando.”* Igualmente, relata E1:

“Uma estrutura de acompanhamento que a gente vai ter vai receber relatório daquele setores que estão utilizando do recurso da mesma forma nós vamos ter feedback dos usuários (...) identificando alguma necessidade de ajuste, a gente documenta encaminha para reitoria para que tenha conhecimento daquele achado né e a partir daí, de comum acordo, nós vamos criar diretrizes”

Mais que confirmar a relação com a hierarquia organizacional, compreende-se que nessa fase se utiliza como apoio a emissão de relatórios das áreas envolvidas (KLUMB; HOFMANN, 2014). A respeito disso E7 explana *“a gente tem recebido essas informações de resultados de processo de forma muito particionada. A gente presta muitas contas à Comissão Simplifica quanto aos resultados e a gente tá sempre entregando esses relatórios”* Portanto, frente a necessidade de apresentar as avaliações à administração superior faz-se uso desse método, contudo aparenta não ser tão efetivo, uma vez que não há ferramenta que apoie a emissão de relatório que contemple a totalidade de dados das unidades organizacionais.

Conquanto, E4 apresenta um exemplo dessa fase, na qual não se recebe muitos retornos positivos, por meio do qual se depreende certa aversão a mudanças (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; TOWNSEND, 2013; VAN de VEM; CHU, 2000), *“o diploma digital foi um desses*

casos, quando foi implantado nós recebemos críticas e críticas negativas e a gente dar atenção. O processo de inovação envolve, inclusive, receber os feedbacks, em especial os negativos ou as sugestões, verificar e tratá-las e tentarmos fazer.” Importante esse entendimento de que a inovação necessita de retornos, os quais podem ser negativos e que cabe a quem está na equipe de gestão do processo de inovação considerá-las e destinar resolução.

Perante a isso, identifica-se que a avaliação do processo de inovação é formalizada somente por meio de relatórios específicos, é restrita aos resultados do processo, não abarcando a avaliação do processo em si em busca de melhorias em sua performance, avaliação esta sugerida por Stefanovitz e Nagano (2009). Ademais, não existe indicadores, os instrumentos ainda estão em construção. Essa dificuldade foi apontada por Rauen (2003) em um estudo mais macro, envolvendo a política pública de inovação do Brasil, logo se trata de um obstáculo a ser superado no âmbito do setor público, inclusive, pela UnB. A superação desse obstáculo, segundo Rauen (2003), deve ser auxiliada por meio da compreensão sistêmica do processo inovativo. Além disso, nessa fase há um cronograma para a realização constante dessa (SOUSA, 2012). De resto, essa fase se caracteriza por ser coletiva e relacionada à cadeia de comando da estrutura organizacional. Ressalta-se que, de maneira geral, as características dessa fase não se assemelham a do modelo norteador, bem como de nenhum outro modelo.

Sucedendo essa fase tem-se os resultados, os quais são muito enfatizados na universidade, por isso dedica-se uma análise para melhor compreensão. Dessa forma, na fase resultado, verifica-se que a universidade procura conferir e dar publicidade aos resultados das inovações implementadas. De fato, não há atividades diversas identificadas nessa etapa, somente as ênfases que foram dadas, por essa razão consolidou-se os resultados no Quadro 19.

Quadro 19. Resultados de inovações implementadas na universidade

REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Em 2019, a Universidade também avançou em modernização e simplificação de processos, implementou módulos administrativos do SIG (Sistemas Integrados de Gestão voltados para a gestão de pessoas e para atender atividades como compras, orçamento e finanças). Tais mudanças são significativas em uma comunidade que ainda utilizava sistemas defasados tecnologicamente para essas atividades (DOC15)	E1: " O ponto eletrônico traz em si uma evolução, uma inovação porque nós não tínhamos, era só papel, então evoluiu-se de uma maneira inovadora. Trouxemos o SIG para universidade que não tínhamos, aí eu digo que é uma evolução global para o UNB (...) Criamos uma estrutura sistêmica que ao chegar no seu ambiente de trabalho se possa fazer o registro de ponto, mesmo que não tenha chegado na sua sala, na sua mesinha, no seu computador né. Além do mais trouxemos transparência, agora o servidor sabe que pode constituir banco de horas, que pode usufruir desse banco para eventualmente estender um feriado ou férias, ele pode fazer uma gestão melhor da sua relação trabalhista com a universidade. E também ficou mais fácil fazer os registros

	daqueles direitos que o servidor tem né na sua carreira e através disso fazer as concessões."
Foram registradas importantes realizações em 2017, entre essas, a criação do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), motivada pela necessidade de ampliar o desenvolvimento em pesquisas aplicadas e, sobretudo, em inovação, além de facilitar os processos internos.	E8: "O SIPAC é um módulo vinculado ao SIG, que é o sistema integrado de patrimônio, contratos, almoxarifado e compras, então ele atende muito bem ao que faz o decanato de administração (...) Facilitou muito para não ter erros no processo de aquisição, além da facilidade no levantamento e consolidação, evita o fracionamento de despesa – que é você comprar a mesma coisa em várias compras – e essa parte de ter um código facilita o controle, e o orçamento, que está vinculado aquela compra, ou uma ata ou um contrato, porque você já tem os empenhos e você vai abatendo ali dos empenhos no próprio sistema."
Em 2018, destacou-se a disponibilização de seis documentos acadêmicos on-line, além do diploma – que pode ser impresso em qualquer lugar do mundo, com segurança e confiabilidade. A primeira universidade federal a adotar o modelo, que deve ser replicado em todas as instituições da rede até o próximo ano (...) Diploma digital e matrícula Web para a pós-graduação; Implementação do software de Sistema de Gestão do ProIC – SIPIC. (DOC13)	E2: "Conseguimos pensar numa estrutura, que é claro não houve nenhuma ruptura, não é essa a questão, mas houve definições mais claras de papéis, qual é o papel do Parque, qual é o papel do NIT dentro da estrutura de inovação. O grande avanço da política de inovação é exatamente nas diretrizes, na estruturação do ambiente de inovação, mas ela ainda tem que ser consolidada, ela foi digamos assim lançada"
A UnB destacou algumas inovações efetivadas em 2019, entre essas a plataforma SCIVAL para o acompanhamento de informações da pós-graduação, uma importante inovação que possibilitou maior transparência informacional (DOC15)	E6: "Então hoje a gente tem um bom sistema, nós inovamos porque é possível fazer inscrição, a avaliação. Então o docente se cadastra, coloca o projeto e os plano de trabalho e isso então é validado pela equipe do PROIC, da iniciação científica, são então alocados, os projetos são analisados. E na mesma plataforma, então com avaliação, é feita classificação e depois todas as outras fases podem continuar sendo feitas dentro de sistema, então facilitou bastante a comunicação. E o último módulo que foi implementado agora é que a gente emitiu o diploma da iniciação científica também nesse sistema"
A UnB é pioneira na implementação do diploma digital. O peticionamento eletrônico permitiu que estudantes fizessem solicitações de documentos sem a necessidade de atendimento presencial. (...) O processo de Aproveitamento de Estudos via peticionamento eletrônico, implementado em 2019, recebeu 2.493 pedidos que tiveram o prazo médio de tramitação reduzido de 30 dias para 12 dias. (...) São exemplos de ações reconhecidamente exitosas na promoção da interdisciplinaridade e da inovação: o Programa de Aprendizagem para o Terceiro Milênio - A3M-, o ensino para pessoas com deficiência do tipo surdo cegueira -iniciativa pioneira no Brasil-, a oferta de disciplina com a temática Felicidade para promoção da saúde mental (DOC11).	E4: "O processo de Reintegração, que era um processo e hoje já é um fluxo contínuo e nós já estamos avaliando o impacto disso sobre o desempenho acadêmico. Nós estávamos fazendo e agora estamos verificando, preparando mecanismos para verificar se esse fluxo contínuo da Reintegração tem trazido impacto realmente no desempenho acadêmico dos estudantes que são integrados. (...) Criado o programa aprendizagem para o Terceiro Milênio -A3M-, que é justamente um programa de inovação (...) uma das últimas inovações que nós tivemos, que foi o registro 100% online. O estudante da universidade não tem mais que vir universidade para fazer nada, ele entra, ele passa e ele já faz o registro."
Está entre as inovações enfatizadas, em 2018, a melhoria do fluxo dos processos de reintegração (DOC13).	
A UnB destacou, em 2019, algumas inovações entre essas o registro acadêmico 100% on-line. (DOC15)	

Implementação do novo sistema de seleção para os programas de assistência estudantil: permitiu a entrega online de documentos, o acesso ao memorial de avaliações e a redução do tempo de avaliação em 20%, comparado a 2017; Formulação e implementação de políticas para qualificação profissional e integração de estudantes assistidos ao mercado de trabalho. (DOC13)	E3: "O polo permitiu essa integração aproximou as pessoas. Nós criamos um fórum para que elas pudessem se apresentar e por aí vai, então esse foi um outro passo importante, que foi de integração dos projetos (...) convocamos os colegas da câmara que trabalham nas áreas demandadas pela comunidade, de forma que com um pouco mais de dois meses, nós saltamos de nove projetos institucionalizados para 29 projetos (...) O campus da Ceilândia, surgiu como resultado do núcleo de extensão que existia nos anos 80/90, que se mobilizou e fez com que a presença da universidade fosse muito grande. Então, a criação do campus da Ceilândia, é resultado da ação de extensão, assim como Planaltina também, só para situar como é importante esse espaço."
Em 2019, houve o aprimoramento da política de moradia estudantil e dos projetos que visam a segurança e qualidade de vida dos beneficiários da Casa do Estudante Universitário (DOC15)	E7: "A diretoria de processo foi se consolidando nesse sentido de se tornar uma ferramenta de melhoria das práticas organizacionais, de modernização da gestão, de meio de implantação da gestão, de inovação da gestão, como forma de resolução de conflitos de competência, no acompanhamento da estrutura organizacional (...) o prazo de do processo de progressão docente caiu para mais da metade do tempo de tramitação (...) Então o trabalho da Comissão do Simplifica tem sido descentralizar os processos e ao mesmo tempo trazer mais autonomia para as unidades acadêmicas e reduzir os prazos de tramitação dos processos e tornar mais responsáveis pelo seu orçamento, pelas ações de gestão que elas executam, então isso foi muito positivo"
Os processos de Progressão Docente e Processo Seletivo para Professor Substituto apresentam repercussões consideravelmente positivas para a Universidade sendo que no caso da progressão o prazo de análise do processo foi reduzido de até dois anos para em média de 81 dias. O processo de seleção de professor substituto, por sua vez, apresentou prazo médio de tramitação de 45 dias, conforme dados informados pelo DGP em julho de 2019. Tal informação representa metade da média anterior ao Simplifica, quando o trâmite levava em média 86 dias e todas as seleções da Universidade eram feitas exclusivamente pela Coordenadoria de Provimento do DGP. (DOC11)	Em 2019, a UnB instituiu a política de gestão de riscos (DOC15)

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que os resultados enfatizados pela UnB, por vezes, contribuem para ocorrências de mais inovações, o que vai ao encontro do que dispõe Manual de Oslo (OCDE, 2005) que a inovação aumenta a capacidade de inovar. Ademais, o levantamento e a divulgação desses resultados podem ser explicados por meio da verbalização de E7: *“ao elaborar esses relatórios fazemos o levantamento dos resultados desses processos e a gente divulga isso para comunidade acadêmica por meio desses relatórios e por meio de reportagens na SECOM também sobre o tema”*.

De outro modo, a UnB faz o levantamento desses resultados de forma direta com os envolvidos, os consolida em relatórios e faz a divulgação por meio destes e por meio de reportagens à Secretaria de Comunicação – setor responsável por informar a comunidade interna e externa sobre atividades da instituição. Logo, contata-se que essa fase é diretamente relacionada à de avaliação. Ressalta-se que os resultados destacados pela universidade - consolidados no quadro - são todos positivos, isto é, são experiências bem sucedidas, contudo é inerente ao

processo o grau de incerteza de seus resultados (SOUSA, 2012). Além disso, é provável que a exaltação dos respectivos resultados, particular do processo de inovação da universidade, seja por necessidade de afirmação de suas realizações à comunidade ou à sociedade em que está inserida.

A fase resultado não é enfatizada pelo modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Não obstante, assemelhando-se mais ao modelo de Isidro-Filho (2017) - aplicado ao setor público - que não só aponta a referida fase como destaca os resultados na qualidade de melhorias. Outrossim, o resultado está entre os cinco conceitos básicos tido como centrais para estudos sobre processos de inovação conforme Van de Ven, Angle e Poole (2000) e Machado (2007).

À vista da análise detalhada do processo de inovação da Universidade de Brasília, apresenta-se o Quadro 20, o qual tem por intuito consolidar todas as identificações feitas de atividades e de características por meio das fases perpassadas.

Quadro 20. Síntese das identificações da análise do processo de inovação.

FASE INICIAL	Reconhecimento da necessidade; Análise de cenário; Origens - instrumentos de gestão, decisão da alta administração, avanço tecnológico, normativos/exigências, demandas sociais.
FASE DE PREPARAÇÃO	Busca e estudo de possíveis soluções; Alinhamento estratégico; Formalização de proposta; Tomada de Decisão; Priorização das necessidades; Preparação.
FASE DE IMPLEMENTAÇÃO	Contingência; Criação de parcerias; Treinamento; Implementação; Comunicação; Acompanhamento; Gestão de conflitos; Gestão da mudança;
FASE DE AVALIAÇÃO	Cronograma de realização; Emissão de relatórios; Particionada; Relacionada à cadeia de comando; Efetivada de forma coletiva.
FASE RESULTADO	Coleta direta com os envolvidos; Divulgação por meio de relatório e reportagens à SECOM.

Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, referindo-se exclusivamente ao processo de inovação da UnB, importa destacar que esse reflete à pluralidade do contexto universitário, pois se trata de um processo complexo, flexível, isto é, não linear, não mecanicista, porém, ágil, posto que esse precisa atender à diversidade de áreas, bem como à de inovações que ocorrem na instituição. Como efeito, verifica-se, muitas vezes, que há atividades e práticas que se sobrepõem umas às outras ou que são executadas de forma paralela. Logo, se trata de um processo social, dinâmico, interativo, fluído e ubíquo (SOUSA, 2012).

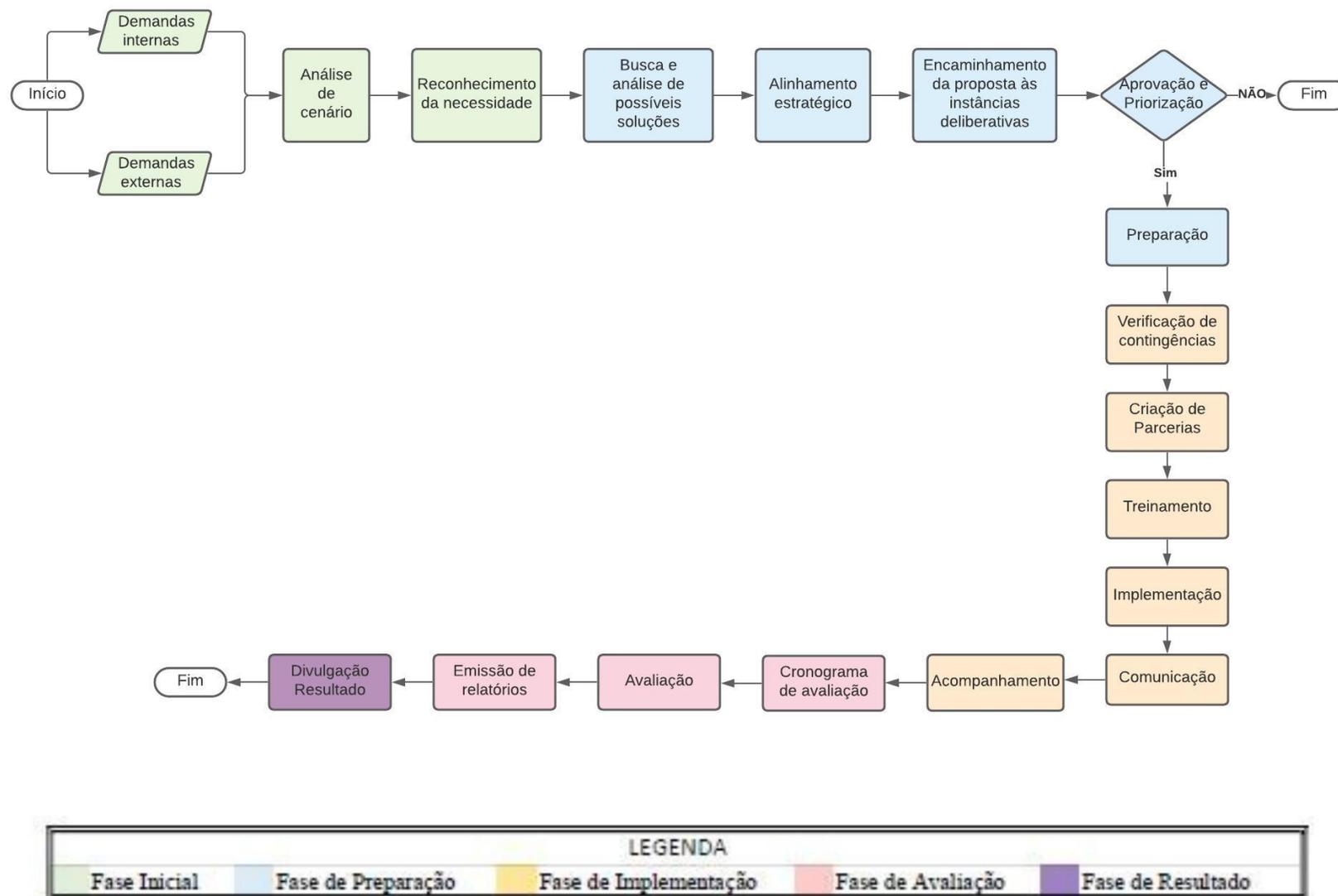
Quanto às atividades e às características de cada fase do processo inovativo da UnB, percebe-se que as da fase inicial são mais consistentes, bem como as da fase de preparação se mostram precisamente sólidas. Especificamente quanto à fase de preparação, frisa-se a relação

que essa tem com o processo decisório, o qual ao mesmo tempo que limita o processo de inovação, face ao respeito à decisão colegiada - que demanda mais tempo -, promove a participação do corpo universitário. Todavia, a fase de avaliação se apresenta de maneira ainda incipiente. Ressalta-se que não foi identificada nenhuma prática ou base de dados que tenha por finalidade compreender lições apreendidas, aprendizagem ou fomento de um processo contínuo de inovação. O processo se finda na divulgação dos resultados, a ênfase dada a esses é um diferencial e se apresenta de forma imprescindível ao contexto que a universidade está inserida.

Além disso, cabe frisar outro atributo bastante presente no respectivo processo, em sua totalidade, é a participação social e a preponderância de um esforço coletivo dos membros da comunidade universitária. Conquanto, as identificações efetivadas são etapas indispensáveis ao alcance do resultado desejado. De modo geral, o processo de inovação identificado é único, embora algumas fases tenham certas atividades e características que se assemelham com as de modelos existentes.

Acentua-se que nem todos participantes compreendem o processo de inovação. Dessarte, contribuíram para análise por meio de suas experiências, relatando como ocorrem as inovações na universidade de maneira aleatória. Finalizadas as inferências, interpretações e destaques, empreende-se na demonstração ilustrativa do fluxo do processo de inovação identificado, presente na Figura 12, a fim de explaná-lo de maneira mais precisa por meio de uma diagramação de processo simples.

Figura 12 – Processo de Inovação da Universidade de Brasília



Fonte: elaborada pela autora.

4.4 Determinantes do processo de inovação da gestão da UnB

Tem-se por propósito demonstrar os fatores que facilitam e que dificultam o processo de inovação identificado, ou seja, fatores que determinam o desenvolvimento e a concretização desse. Preliminarmente, tendo em vista que a universidade é uma organização de sistema aberto (BIJOLDO *et al.*, 2012; OLIVEIRA, 2007; ROSSATO, 2012) e frente às informações coletadas, constatou-se que existem determinantes externos e internos.

Quanto aos determinantes internos, após análise aprofundada das informações, constatou-se que haviam fatores relacionados à gestão, isto é, a seus instrumentos e a seus meios de se organizar, bem como fatores inerentes ao contexto da universidade. Sendo assim, tem-se as seguintes dimensões: determinantes externos, determinantes organizacionais e determinantes contextuais.

Dessa forma, apresenta-se, respectivamente os fatores identificados os quais foram agrupados em categorias de acordo com as dimensões constatadas e a influência exercida no processo, os quais correspondem: facilitadores externos, dificultadores externos, facilitadores organizacionais, dificultadores organizacionais, facilitadores contextuais e dificultadores contextuais.

Posto isso, a análise dos determinantes se inicia com a categoria facilitadores externos, perante ao Quadro 21.

Quadro 21. Facilitadores externos do processo de inovação da universidade

CATEGORIA FACILITADORES EXTERNOS	
<i>Definição: fatores externos que facilitam o desenvolvimento do processo e determinam sua concretização.</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
A ICT pública instituirá a sua política de inovação , que disporá sobre a participação, a remuneração, o afastamento e a licença de servidor ou empregado público nas atividades decorrentes das disposições deste Decreto; a captação, a gestão e a aplicação das receitas próprias decorrentes das disposições deste Decreto (DOC02).	E2: "A política nossa de inovação, de acordo com a lei , ela permite que os docentes recebam recurso para ações de inovação"
Esta Lei estabelece medidas de incentivo à inovação (...) que deverão observar os seguintes princípios: promoção e continuidade dos processos de desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação, assegurados os recursos humanos, econômicos e financeiros para tal finalidade; (...) descentralização das atividades de ciência, tecnologia e inovação em cada esfera de governo, com desconcentração em cada ente federado; (...) incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação (DOC01).	E2: "O estímulo que traz a Lei de Inovação , teoricamente, é um facilitador, e ele é muito importante, porque ele baliza a inovação, mas na prática não acontece assim, infelizmente (...) embora isso também esteja avançando, mas avança mais lentamente. "

<p>Permite a utilização de seus laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações existentes em suas próprias dependências por ICT, empresas ou pessoas físicas voltadas a atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, desde que tal permissão não interfira diretamente em sua atividade-fim nem com ela conflite; (..) o uso de seu capital intelectual em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (DOC01).</p>	<p>E3: “A universidade é pública, ela é das pessoas, ela é da sociedade e ela é parte, não é estranha à sociedade, ela é parte dessa sociedade que também contribui para que a universidade se torne melhor. E nisso é um vai e vem, a universidade impacta a sociedade, mudando, por exemplo, aqui no Recanto das Emas onde nós atuamos nossas pesquisas e com nossas atividades nós impactamos essas comunidades, mas elas nos impactam, nos tornam melhores também (...) Quando a gente faz extensão, a gente tem um saber acumulado na universidade que vai até a comunidade, esse saber é ressignificado. Na relação com a comunidade nós aprendemos.”</p>
<p>Poderá celebrar acordos de parceria com instituições públicas e privadas para realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo (DOC01).</p>	<p>E6: “surgiram muitas ferramentas e as mídias sociais passam a fazer parte da nossa rotina”</p>
<p>Legislação favorável à transmissão do conhecimento e cultura e inovação em processos e produtos para uso público e privado viabilizados pela Lei de Inovação (DOC10).</p>	<p>E8: “essas plataformas virtuais vão permitir, por exemplo, facilitar o processo de compra que ao mesmo tempo você acionará todos os interlocutores de compra numa videoconferência, antes fazia-se reunião, uns vinham outro não, era difícil, até arrumar os locais era difícil para reunião.”</p>
<p>AUTORES BASE: CARAYANNIS; GONZALES (2003), GOMES; MACHADO (2018); SOUZA NETO <i>et al.</i> (2019)</p>	

Fonte: elaborado pela autora.

Nota-se que há legislações que impulsionam a inovação no âmbito da universidade, consoante ao Plano de Desenvolvimento Institucional (DOC10) e às permissões e aos princípios apresentados na Lei n. 13.243 de 2016 (DOC01) e no Decreto n. 9.283 de 2018 (DOC02). Portanto, as legislações podem influenciar o processo (CARAYANNIS; GONZALES, 2003) de maneira positiva, ratifica essa inferência, a caracterização da fase inicial do processo, no tópico 4.3, na qual se constatou normativos que originaram inovações. De forma semelhante, identificaram, Sousa *et al.* (2015), iniciativas originadas no sistema político que viabilizam o processo.

Outro fator citado por E3, no que tange ao processo de inovação na área de extensão da universidade, é a multiplicidade de conhecimento na relação universidade e sociedade. Esse fator é semelhante às interações apontadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), à troca de conhecimentos (GOMES; MACHADO, 2018), bem como à demanda pública (SOUZA NETO *et al.*, 2019). Ainda assim, trata-se de um fator específico do processo de inovação da universidade. Ademais, o avanço tecnológico também contribui positivamente ao processo inovativo (AFONSO; RAMOS; GARCIA 2012; CARAYANNIS, GONZALES, 2003). Esse avanço também foi

conferido como elemento originador do processo e apontado como determinante desse por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Além dos fatores consolidados no Quadro 21, constatou-se diante da análise do processo que crises originadas no âmbito externo, a exemplo da COVID que suscitou em uma crise não só na saúde, como na economia, educação de demais serviços públicos, contribuem para o surgimento de inovações (GOMES, 2012; GOMES; MACHADO, 2014; SOUSA *et al.*, 2015; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013). Esses foram os quatro fatores identificados nessa categoria: legislações, multiplicidade de conhecimento ante da relação universidade-sociedade, avanço tecnológico e crises.

Quanto aos fatores externos que dificultam o processo, esses foram consolidados no Quadro 22:

Quadro 22. Dificultadores externos do processo de inovação da universidade

CATEGORIA DIFICULTADORES EXTERNOS	
<i>Definição: fatores externos que dificultam o desenvolvimento do processo e determinam sua concretização.</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Restrição de recursos em função da conjuntura econômica e baixo crescimento do país; Insegurança jurídica e excesso de legislação e inadequação da mesma (DOC10).	E1: "demandas de pessoas são ilimitadas né, e o nosso arcabouço ferramental ele é muito estrito, muito fechado, nós temos - como seccionais do SIPEC - nem tudo nos é permitido né. Como diz aquele ditado: tudo eu posso, mas nem tudo convém né. Então, temos ainda essa restrição que vem do SIPEC , que nos engessa de modo geral quando a gente busca determinados atendimentos."
Dificuldade para atualização de todos os Projetos Pedagógicos de Curso, dadas alterações do Conselho Nacional de Educação e do MEC (DOC15).	E4: "Outro fator também é mudança de política externa , resoluções, mudanças de entendimento isso também traz um impacto. Eventualmente, mudança de resolução mesmo, o MEC muda o entendimento sobre uma questão ou outra."
A expansão do corpo técnico-administrativo está condicionada à sensibilidade do governo federal em compreender as diversas demandas que são encaminhadas. Os números são sempre apresentados com base na força de trabalho existente e o crescente volume de obrigações administrativas e acadêmicas impostas à Instituição (DOC11).	E1: "tivemos um forte embarreiramento do sindicato , porque o sindicato estava entendendo, a época, que trazer um sistema eletrônico de frequência de acompanhamento do dia a dia do servidor seria mais prejudicial (...) o sindicato, no momento prévio da Implementação, fez muita campanha no sentido de não implementação, ele fez muita assembleia para não incentivar a implementação pela Reitoria."
Em 2019, cerca de 31% do orçamento discricionário da instituição esteve bloqueado entre os meses de abril a novembro (...) Durante os três primeiros trimestres de 2019, os bloqueios e os contingenciamentos de crédito orçamentário para a realização de Outras Despesas Correntes - ODC - e Investimentos, na Fonte do Tesouro, prejudicaram a execução do planejamento acadêmico e administrativo institucional (DOC15).	E2: "os órgãos de controle controlando a universidade como se fosse Ministério, isso não vai avançar muito (...) ter que justificar certas coisas durante a tramitação e mostrar para os órgãos de controle que você está trabalhando, ou para gerar conhecimento ou para resolver problemas ou enfim, mas você tem meandros jurídicos aí, que são lentos né, anacrônicos vamos dizer assim"

<p>A Instituição tem a maior parte de suas receitas oriundas do orçamento do Governo Federal, orçamento este estruturado por programas e ações orçamentárias (...) Desde 2017, a Universidade tem sofrido restrições orçamentárias em recursos do tesouro para Outras Despesas Correntes - ODC e para Investimento, impostas pelo Governo Federal, além de limitação na utilização da totalidade de recursos próprios arrecadados pela Universidade (...) o contingenciamento e o atraso nos repasses financeiros promovidos pelo Governo Federal afetam negativamente os investimentos e dificultam o desenvolvimento de projetos acadêmicos e a manutenção das atividades da Universidade (DOC11).</p>	<p>E2: "A política tem suas limitações, uma das limitações que a gente tem, e aí eu acho que é um grande dificultador são as leis, são os normativos jurídicos, não há uma compreensão clara por parte dos nossos órgãos jurídicos e os órgãos de controle - o TCU, a CGU – esse órgão não têm uma compreensão clara ainda. No Brasil não existe o ecossistema de inovação que existe nos outros países. (...) Então, o dificultador é essa quantidade de normativos e no Brasil não há uma compreensão de que não se faz inovação sem geração de conhecimento básico."</p>
<p>Mudanças na legislação e dificuldades na formalização dos instrumentos jurídicos devido à legislação brasileira (DOC15).</p>	<p>E2: "grande problema também é a essa retirada maciça de recursos da Universidade"</p>
<p>AUTORES: PASCUCI <i>et al.</i> (2016); GOMES; MACHADO (2018), OECD (2017); VAN DE VEN; ANGLE; POOLE (2000)</p>	

Fonte: elaborado pela autora.

As informações do Quadro 22 mostram que legislações e normativos também podem influenciar negativamente no processo de inovação, a depender do conteúdo e da dinâmica do processo. Além do mais, na fase de implementação, na análise do tópico 4.3, verificou-se algumas mudanças nos normativos que impactaram diretamente à implementação de inovações. O excesso de legislações e instrumentos de controle foi apontado como limitador da gestão universitária por Pascuci *et al.* (2016), o que reflete no processo de inovação (GOMES; MACHADO, 2018).

Ademais, o quadro também apresenta - em E1, E3 e E4 - o engessamento frente ao vínculo com órgãos externos, como o Ministério da Educação e o Ministério da Economia, os quais gerenciam às áreas de educação, de pessoal e orçamento, respectivamente, e acabam restringindo as ações da universidade. Essa relação também foi ressaltada no momento de análise da estrutura organizacional -tópico 4.1-, em que se percebeu a área de gestão de pessoas limitada pelo vínculo externo SIPEC, bem como da área de ensino frente ao MEC. Esse fator pode estar relacionado aos *stakeholders* do modelo de Isidro (2017), contudo não foi encontrado, em estudos anteriores relacionando, o vínculo externo como dificultador.

Diante dessa vinculação, tem-se uma restrição de recursos (GOMES; MACHADO, 2014; VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000), visto que maior parte da receita da universidade é de origem externa (DOC11). Ademais, foi percebida escassez de recursos na análise do processo quando se constata a necessidade de priorização, que corrobora a essa constatação. Do mesmo modo, tem-se a prestação de contas imposta pelos órgãos de controle e respectivos meios de

monitoramento engessam as ações da universidade, o que foi verificado também na análise da estrutura organizacional -tópico 4.1- que, conseqüentemente, tem como característica a formalização – reflexo do modelo burocrático (PAULA, 2005) – que reflete no controle externo. Outrossim, o Relatório da OECD (2017) considera o processo orçamentário e a prestação de contas como determinantes da inovação.

Por fim, identifica-se interpretações, ações e influências de atores externos, como Sindicato e Governo - em E1, E4, DOC11 e DOC15 - os quais afetaram diretamente o referido processo, semelhante à opinião pública/ popular de Gomes e Machado (2018) e aos *stakeholders* do estudo de Isidro-Filho (2017). Posto isso, tem-se como fatores dificultadores externos do processo de inovação da Universidade de Brasília: legislações; vínculos e controle externos; restrição de recurso; e ação de atores externos.

Por conseguinte, tratando-se do âmbito interno da universidade, procede-se à análise por meio da dimensão determinantes organizacionais, diante da categoria apresentada no Quadro 23.

Quadro 23. Facilitadores organizacionais do processo de inovação da universidade

CATEGORIA FACILITADORES ORGANIZACIONAIS	
<i>Definição: fatores relacionados a ferramentas e a instrumentos de gestão que facilitam o desenvolvimento do processo e determinam sua concretização.</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
A Universidade de Brasília tem como princípio a adoção da inovação como estratégia que se incorpore a sua cultura institucional em busca de resultados atuais e transformadores (DOC10).	E1: “Acreditamos e fomentamos que as equipes proponham ações, que elas sejam até mesmo disruptiva né, porque se a gente apresenta condições para essas ações disruptivas, nós temos de estimular um novo ferramental, sempre no sentido de mais adiante colher algo de alto valor. Então, essa é uma premissa que tenho com diretores e eles estão autorizados a experimentarem situações de inovação ”
A UnB tem como visão ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora (DOC11).	E2: “Essa configuração institucional foi um grande facilitador”
A Política de Inovação tem como diretrizes fomentar o empreendedorismo e estabelecer modelos de gestão que apoiem tais iniciativas, em parcerias com os setores públicos e privados; (...) orientar ações institucionais de capacitação de recursos humanos em empreendedorismo, gestão da inovação , transferência de tecnologia e propriedade intelectual em nível de graduação, pós-graduação e outras formações complementares, incentivando parceria com outras instituições (DOC12)	E4: “Há um incentivo grande pela qualificação dos técnicos . (...) Eu brinco assim que a nossa tarefa, como administração, é não atrapalhar. Quando as coisas estão acontecendo não atrapalhar e não interferir. A gente tem que incentivar e não atrapalhar (...) Então, esse é outro entendimento, também da Inovação, quando as pessoas estão promovendo a inovação, a gestão não pode atrapalhar em nenhum dos momentos, incluindo na hierarquia (...) A Reitora incentiva muito a Inovação sabe, então ela vê a Inovação na graduação com novas metodologias e ela sempre reafirma, para mim sabe. Então é um fator motivacional muito importante”

<p>O PDI tem entre os objetivos organizacionais a criação de espaços e mecanismos institucionais, para disseminação do saber e da produção científica produzidos na Universidade, como instrumento de diálogo entre as diferentes áreas do conhecimento e de estímulo à criação de parcerias internas (DOC11).</p>	<p>E3: “A Reitoria orienta muito que a gente trabalhe conjuntamente, que um decanato saiba que o outro está fazendo, que um decanato compartilhe o que está fazendo para na medida do possível a gente caminhar juntos. Então, é muito comum a gente ter programas e iniciativas coletivas. E isso também que é um estímulo que vem diretamente da reitora. E isso também é algo que nos auxilia, faz com que a gente avance mais”</p>
<p>O PDI tem como diretriz a formação de uma equipe de excelência, com competência, conhecimento e vivência da realidade atual, em que o capital humano é o principal fator de diferenciação na geração do conhecimento e no desenvolvimento de processos inovativos; estabelecimento de um processo de planejamento estratégico que privilegie ações globais, coletivas e inovadoras (DOC11).</p>	<p>E5: “Tive uma certa resistência interna para fazer isso acontecer (...), mas tive apoio da chefia imediata” E6: “Olha nós precisamos reestruturar o quadro de servidores, diante da divisão do Decanato (...) foi dividido em DPI e DPG (...) então foi necessário a reestruturação da equipe (...) sem o apoio da reitoria de alocar novos servidores e de fazer mudanças no quadro não teríamos conseguido. E fez com que a gente conseguisse dar uma celeridade a esses processos”</p>
<p>A Política de Inovação que tem como objetivo instituir o ambiente de inovação e promover a cultura de inovação na comunidade universitária e entre seus princípios estão o reconhecimento da inovação como ação transversal que permeia as atividades fundamentais e indissociáveis da Universidade (ensino, pesquisa e extensão), resultando em melhorias de produtos ou processos, efetivo ganho de qualidade ou desempenho, bem como desenvolvimento econômico ou social; promoção, criação e manutenção de ações, estruturas e processos decorrentes do desenvolvimento científico e tecnológico da Universidade, com vistas à inovação; (...) descentralização das atividades de ciência, tecnologia e inovação nos diversos entes do ambiente de inovação da Universidade; estímulo à constituição de ambientes favoráveis à inovação (DOC12).</p>	<p>E3: “O que facilita é a autonomia que nós temos, que o gabinete da reitoria dá toda autonomia para o os decanatos”.</p> <p>E3 “Há um debate permanente, o envolvimento das pessoas, há descentralização. E a descentralização não é um ato de vontade, você tem que criar as condições para e você tem que ter as condições de participação”</p> <p>E3: “Resultado exatamente desse diálogo permanente, dessa articulação, dessa forma articulada e integrada da gestão, eu diria que é o que consegue fazer com que a gente avance, mesmo em contexto tão difíceis (...) isso estimula as unidades, isso também é revelador do compromisso com a agenda, então isso faz a diferença. Essa decisão de cuidar mesmo em contexto tão adverso.”</p>
<p>A alta administração da Universidade de Brasília tem apoiado a avaliação e possível implementação do SICGESP, em especial neste período de restrições orçamentárias (DOC13)</p>	<p>E7: “O olhar da alta gestão - reitoria, vice-reitoria e decanatos - é muito importante (...) a gente tem percebido que a equipe trabalha de uma forma muito mais positiva e o trabalho flui muito melhor, como, também, a implementação dessas melhorias tem resultados muito mais positivo”</p>
<p>AUTORES BASE: CASTRO <i>et al.</i> (2017), GOMES; MACHADO, 2018; CROSSAN; APAYDIN (2010) SOUZA NETO <i>et al.</i> (2019); VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO (2014).</p>	

Fonte: elaborado pela autora.

Diante dessa categoria, percebe-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional tem se mostrado como facilitador, diante das frações retiradas do PDI vigente (DOC11) e do ciclo anterior (DOC10). Igualmente, a Política de Inovação (DOC12) possui diretrizes estratégicas que visam melhorias o contexto universitário tornando-o favorável à inovação. À vista disso, infere-se que o planejamento estratégico da UnB contribui positivamente, satisfazendo a indicação de (JONASH E SOMMERLATTE, 2001; SILVA E SEGATTO, 2015).

Outro fator que influencia similarmente é o estilo de liderar as equipes, o qual pode ser percebido nas verbalizações de E1, E4 e E3, diante do Quadro 23. Percebe-se ainda que os gestores tem consciência que seu papel interfere no processo inovativo. Assim como, existe uma preocupação da instância máxima executiva com a integração das equipes de gestão. O papel dos gestores no processo é enfatizado por Lobosco (2017), assim como o estilo de liderança por Resende Junior, Guimarães e Bilhim (2013) e Carayannis e Gonzales (2003).

Conexo a esse fator, o Relatório de Gestão de 2017 (DOC13) aponta o apoio da alta administração, inclusive, em condições adversas, como também enfatizado por E3 e E5. Essas condições adversas estão relacionadas à alocação de recurso, portanto essa inferência vai ao encontro do que aponta ANAO (2009) que os gestores estratégicos junto a demais lideranças podem viabilizar recursos para questões referentes à inovação. A percepção do apoio da gestão ao processo inovativo (ISIDRO-FILHO, 2017) tem, inclusive, se configurado como fator motivacional (KOWANG; LONG; RASLI, 2015).

Ressalta-se que esses dois últimos fatores foram frisados em vários momentos pelos participantes. Por conseguinte, E3 aponta a autonomia, a qual também foi frisada na análise da estrutura organizacional - tópico 4.1 - como fator influenciador no processo de inovação, do mesmo modo destacado por Greesgard *et al.* (2014). Já o estudo de Souza Neto *et al.* (2019) identificou a falta de autonomia dos funcionários de uma Instituição de Ensino Superior como uma barreira à inovação. Igualmente, a descentralização pode ser constatada por meio das verbalizações de E3 e de E2, que cita a configuração institucional, referindo-se ao surgimento do DPI, como determinante na implementação da Política de Inovação por E2. Esse fator pode estar relacionado ao de 'organicidade da estrutura organizacional' do estudo de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014).

Por fim, a universidade possui meios de potencializar seu capital humano, fator não só enfatizado no Quadro 23, como percebido anteriormente na análise das atribuições dos decanatos, especificamente do Decanato de Gestão de Pessoas (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014). Sabe-se que as pessoas são essenciais para bom desempenho do processo inovativo, por isso as ações de capacitação da universidade influenciam positivamente. Essa atenção a desenvolvimento de pessoas também foi constatada por Castro *et al.* (2017).

À vista disso, estão entre os fatores facilitadores do processo de inovação da UnB a descentralização, a autonomia, o estilo de liderança (CROSSAN; APAYDIN, 2010; KOWANG;

LONG; RASLI, 2015; RESENDE JUNIOR; FUJIHARA, 2018; SOUZA *et al.*, 2019; VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014), o apoio da alta administração e dos gestores intermediários (GOMES; MACHADO, 2018; ISIDRO-FILHO, GUIMARÃES, PERIN, 2011; KOWANG; LONG; RASLI, 2015; VAN DE VEN *et al.*, 1999), a capacitação de pessoal (GOMES; MACHADO, 2018; TOWNSEND, 2013), o planejamento estratégico (KOWANG; LONG; RASLI, 2015; RESENDE JUNIOR; FUJIHARA, 2018; VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014) e a política de inovação.

Portanto, há instrumentos da gestão da universidade que contribuem favoravelmente, os quais, inclusive, foram percebidos como originários na fase inicial do processo, na análise detalhada no tópico 4.3.

Prosseguindo a análise dos determinantes organizacionais, identificou-se alguns dificultadores consolidados no Quadro 24:

Quadro 24. Dificultadores organizacionais do processo de inovação da universidade

CATEGORIA DIFICULTADORES ORGANIZACIONAIS	
<i>Definição: fatores relacionados a ferramentas e a instrumentos de gestão que dificultam o desenvolvimento do processo e determinam sua concretização.</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
As ações, a situação e o desenvolvimento da inovação e empreendedorismo na UnB deverão ser publicizados e avaliados por meio de indicadores, cujo detalhamento será instituído em instrumento específico (DOC12).	E5: “É sempre um pouco difícil essa coleta de informações (...) a gente fica até um pouco sentido, porque muita gente não sabe disso direito, mas vejo nosso papel como muito importante nessa difusão de conhecimento, nessa organização de conhecimento então a gente faz isso eu diria que muito bem, mas infelizmente a gente não tem uma publicidade condizente com a qualidade do nosso trabalho.” E1: "Recebo aval da equipe da reitora dizendo que a aquela proposta de capacitação atende ao escopo regimental da gestão. E aí sim a gente introduz.”
Recursos para contratação e manutenção de pessoal em empreendedorismo, gestão da inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual, vinculados Núcleo de Inovação Tecnológica da UnB, assim como ações institucionais de capacitação em inovação, deverão ser definidos na previsão orçamentária anual de atividades da UnB (DOC12).	E5: “É muito pepino para pouco dinheiro , então, esse eu vejo como uma das principais dificuldades (...) sem um incentivo mínimo, é muito difícil a pessoa querer continuar (...) a principal dificuldade é se conseguir que as pessoas incentivem né, que elas tenham esse ânimo”.
A alta rotatividade do quadro efetivo, especialmente dos servidores técnico-administrativos, tem como consequência imediata o impacto negativo no desempenho e na continuidade das atividades nas diversas unidades da UnB (DOC13).	E4: “A falta de pessoal sabe, logicamente, nós trabalhamos com recursos escassos dentro da universidade (...) dificuldade de obter recursos, aí o recurso falo em homem/hora mesmo para compor isso, mas a gente está sempre limitado na quantidade tá, não na qualidade. ” E1: “Toda hora tem servidor sendo removido do DGP, recebendo servidor novo para o DGP, então trabalhar a cultura é muito difícil. Quando você perde uma expertise treinar um substitui tudo é muito difícil.”

Descontinuidade nos processos de gestão do conhecimento por conta da alta rotatividade dos colaboradores (DOC15).	E4: “ Mudança de pessoal, perda de pessoal , porque as pessoas que estão envolvidas, é sempre uma equipe então há um trabalho coletivo e realmente uma troca de algum ator, por alguma razão, com a saída de algum ator, prejudica porque há <i>know how</i> adquirido”.
AUTORES BASE: CASTRO <i>et al.</i> (2017), GOMES; MACHADO (2018), PASCUCI <i>et al.</i> (2016)	

Fonte: elaborado pela autora.

Entre os fatores destacado no Quadro 24, está a ausência de indicadores, inclusive para o monitoramento efetivo do processo - visto na análise da fase de avaliação, no tópico 4.3 - citado como algo a ser alcançado pela Política de Inovação (DOC12). Esse fator não foi encontrado de forma específica em estudos anteriores. Do mesmo modo, percebe-se que os instrumentos de coleta e de disseminação de informações para comunidade universitária não são efetivo, em E5, o que contribui para uma avaliação partitiva do processo de inovação, verificado também na fase de avaliação do processo – tópico 4.3. Logo, os meios de dar publicidade às realizações e melhorias realizadas na universidade dificultam o processo (LOBOSCO, 2017).

Além desses, contata-se que o processo decisório e a cadeia de comando interferem no processo de inovação, em E1, o mesmo foi verificado no tópico 4.1 da análise da estrutura organizacional e no tópico 4.3 do processo. Fator que pode estar relacionado ao de ‘organicidade da estrutura organizacional’ do estudo de Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), mas que não foi encontrado de maneira distinta em estudos anteriores. Por conseguinte, referindo-se ao sistema de recompensas da universidade, E5 afirma que o incentivo financeiro disponibilizado não é equivalente ao esforço demandado.

Esse fator pode estar relacionado ao de escassez de pessoal - também apontado por Castro *et al.* (2017) e Souza *et al.* (2019) - e ao de rotatividade de pessoal, constatados por meio do Relatório de Gestão de 2017 (DOC13) e pelo Relatório de Gestão de 2019 (DOC15), assim como por E1 e E4. Interessante que E4 esclarece que a limitação de pessoal não se refere à qualidade, o que contrapõe o estudo de Souza *et al.* (2019). Essa escassez também foi apontada na análise do processo, acarretando na priorização constada. Ressalta-se que Cunha e Kratz (2016) destacam a falta de pessoal como limitador da gestão de universidades públicas brasileiras, e aqui se percebe que esse reflete no gerenciamento do processo.

Além disso, a alta rotatividade do quadro efetivo, especialmente dos servidores técnico-administrativos também é destacado no Quadro 24 - DOC13, E1 e E4. A rotatividade de pessoal também é constatada como limitadora da gestão universitária por Pascuci *et al.* (2016). Ademais,

“as pessoas estão no cerne da inovação do setor público e seu compromisso e determinação dirige todas as fases do processo de inovação” (OECD, 2017, p.19), logo escassez e rotatividade afetam diretamente o respectivo processo.

Portanto, constituem-se fatores dificultadores ao processo de inovação: ausência de indicadores; instrumentos de coleta e disseminação de informações (SOUZA *et al.*, 2019); cadeia de comando e processo decisório; sistema de recompensas; escassez de recursos humanos (GOMES; MACHADO, 2018; KOWANG; LONG; RASLI, 2015; SOUZA *et al.*, 2019) e a alta rotatividade de pessoal.

Ainda quanto aos fatores internos, a análise segue por meio da dimensão determinantes contextuais, aqueles inerentes à inovação e ao cenário universitário. Nesse sentido, consolidou-se os facilitadores contextuais no Quadro 25.

Quadro 25. Facilitadores contextuais do processo de inovação da universidade

CATEGORIA FACILITADORES CONTEXTUAIS	
<i>Definição: fatores inerentes ao contexto universitário que facilitam o desenvolvimento do processo e determinam a concretização desse.</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
A UnB possui uma infraestrutura de pesquisa sólida e abrangente, incluindo laboratórios, núcleos, centros pesquisa, estruturas de apoio, tais como bibliotecas, biotérios, usinas, fábricas, viveiros, museus e coleções, além de Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia. Toda essa infraestrutura engloba a articulação entre espaços físicos, equipamentos, conhecimentos e recursos humanos de alto nível que compõem o portfólio de pesquisa e inovação da universidade (DOC15).	E1: "Os fatores que faz com que haja uma boa receptividade é o convencimento do gestor. Porque se o gestor não tiver convencido de que aquela política é positiva tanto para o servidor quanto para o setor eu vou ter resistência. (...) Os diretores são muito comprometidos , sabem o seu papel, os coordenadores também " E8: "Quando é uma alteração que vem para facilitar o cotidiano, a universidade é muito aberta em relação a inovações que trazem mais benefícios , mas quando é uma coisa que engessa a universidade, ela tende a estressar (...) qualquer alteração que vem para trazer flexibilidade à universidade é mais bem aceita (...) esse exemplo do processo de diárias e passagens é muito característico de que a flexibilização do modelo é muito bem aceito pela universidade".
Gestão democrática e oportunidades de discussão (DOC10).	E3: "O cuidado de estar sempre debatendo e decidindo coletivamente tá. Tudo que a gente consegue implementar e as pessoas se surpreendem, porque é muito ousado ou é muito desafiador é porque são construídos coletivamente "
O PDI estimula, por meio dos objetivos organizacionais, a criação de parcerias internas (DOC11).	E2: "Toda a estrutura da Universidade tanto em geração de conhecimento através dos programas de pós-graduação, das atividades de extensão , a existência do NIT e a desvinculação do parque dessa estrutura do NIT (...) não existe inovação sem a academia, não existe. Então, a geração de conhecimento básico, novas tomadas de novos caminhos, novas reflexões é que criam a inovação."
Essa grande infraestrutura , que engloba espaço físico, equipamentos, conhecimento e recursos humanos de alto nível, incluindo os grupos de pesquisa e INCTs, é o estio da produção científica, cultural, artística e tecnológica da Universidade (DOC11).	E4: "Estamos no ambiente coletivo e onde o ganho de conhecimento é um fator positivo , tanto por parte dos estudantes, quanto dos técnicos, quanto dos professores, então isso parte desse universo, desse coletivo, prezar por conhecimentos e conhecimentos novos,

pesquisa e a extensão; Interdisciplinaridade e dinâmica curricular integrada; flexibilidade; compromisso público com a missão institucional; universidade inovadora (DOC11).	então isso para mim é fundamental (...) No decanato, por exemplo, nós temos além de diversos especialistas, nós temos mestres e temos três doutores técnicos sabe, então são pessoas que se qualificaram dentro da universidade. Então, você observa que é um corpo que trabalha pensando a universidade , pensando em inovação e vê com bons olhos, então para mim isso é um ambiente ideal para gerar inovação (...) também são pessoas que, naturalmente pelo seu perfil, avançam com a Inovação e são críticas e bem detalhista com relação a Inovação entendeu, então os detalhes são muito observados."
AUTORES BASE: KOWANG; LONG; RASLI (2015), SOUZA <i>et al.</i> (2019), TIDD; BESSANT; PAVITT (2008)	

Fonte: elaborado pela autora

Face às informações contidas nessa categoria, a universidade, em razão da natureza de suas atividades, tem como fator facilitador do processo de inovação a geração de conhecimento, que comprova a premissa de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) de que o acesso ao conhecimento distingue o processo, corrobora com os estudos de Kowang, Long e Rasli (2015) e de Lobosco (2017). Contata-se ainda, diante de coletividade e integração de equipes, o fator parceria interna (ISIDRO-FILHO, 2017; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013), a qual também foi percebida diante das parcerias exemplificadas no processo de inovação -tópico 4.3-. Esse fator se assemelha ao de integração apontado por Kowang, Long e Rasli (2015).

Outrossim, a UnB dispõe de pessoal especializado, fator importante segundo Carayannis e Gonzales (2003) e segundo Kowang, Long e Rasli (2015), bem como conta com o comprometimento das pessoas (ISIDRO-FILHO, GUIMARÃES, PERIN, 2011; LOBOSCO, 2017) e com pessoas abertas ao novo e ao diálogo (SOUZA *et al.*, 2019), nessa perspectiva E8, ressalta que a universidade está aberta para inovações desde que essas não sejam para limitá-la. Outro fator destacado é a infraestrutura (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2018).

Embora não tenha sido inserido no Quadro 25, E1 apresenta a diversidade como um fator que influencia positivamente, *“a universidade não tem como ter padrão né, porque o que serve para uma unidade às vezes não vai servir a outra, devido a sua diversidade e acho que isso é a riqueza da UnB - ter diversidade”*. Sendo assim, constituem fatores facilitadores do processo de inovação da Universidade de Brasília: geração de conhecimento, parceria interna, pessoal especializado, comprometimento das pessoas, infraestrutura e diversidade.

Contudo, o contexto da universidade também apresenta fatores dificultadores que determinam o processo, os quais são apresentados no quadro 26.

Quadro 26. Dificultadores contextuais do processo de inovação da universidade.

CATEGORIA DIFICULTADORES CONTEXTUAIS	
<i>Definição: fatores inerentes ao contexto universitário que dificultam o desenvolvimento do processo e determinam a concretização desse.</i>	
REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
A escolha de nomes para Reitor e Vice-Reitor, bem como para Diretor e Vice-Diretor de Institutos e de Faculdades, dá-se na forma da legislação em vigor e da prática universitária (DOC03).	E1: "Não sei se vai dar tempo de fazer nessa gestão, porque nós estamos já no processo de discussão de mudança de reitor está bem próximo (...) e a depender do que acontecer essa política ela pode ser fortalecida ou ela pode ter que sofrer uma adaptação para o novo ciclo".
Resultados em 2019: 18 tecnologias transferidas e estímulo à criação de startups , geração de empregos e inserção de novas tecnologias no mercado ; 62 ativos protegidos, sendo 17 depósitos de pedidos de patentes, 43 registros de software, um registro de marca e um depósito de desenho industrial ; Elaboração de 45 respostas técnicas voltadas ao desenvolvimento empresarial (DOC15).	E2: "Temos muitos projetos com várias unidades acadêmicas ligadas ao governo federal sobretudo, eu acho a existência desses projetos também nos deu a chance de ver que a UnB tem um papel muito expressivo, por exemplo em formulação de políticas públicas inovadoras." E8: "Eu sei isso, mas eu não uso isso para universidade, eu faço pesquisa com outros órgãos e estudo junto com os outros órgãos e a gente não tem isso dentro da própria casa "
A força de trabalho na CEPC é insuficiente para atender às demandas da UnB com respeito à prestação de contas (...) Em algumas ocasiões não é possível o seu total cumprimento no prazo, tendo em vista grande volume de processos e insuficiência de recursos humanos (...) Cabe acrescentar que esforços são envidados pela Administração Superior, apesar das dificuldades apresentadas, para sanar a inconsistência dos dados decorrentes do grande volume de processos e insuficiência de recursos humanos (DOC13).	E1: "Essa comissão do DGP, que vai ser pessoas do próprio DGP e da comunidade também, de outros setores, porque senão a gente não dá conta né, porque é muita coisa ." E2: " Não tivemos ainda fôlego para trazer essas inovações para dentro da universidade" E7: "Outro desafio é sem dúvida o comprometimento das áreas que trabalham com a gente, porque nosso trabalho é extremamente interdependente. Então, um dos trabalhos hoje é manter as áreas que detém o conhecimento e o poder de implementação dessas inovações nas mãos trabalhando com a gente de forma afinada, porque para essas áreas é um trabalho adicional repensar processos ."
Dificuldades com mudanças de cultura organizacional, principalmente no tocante à alteração dos fluxos de processos (DOC14).	E5 "Tive uma certa resistência interna para fazer isso acontece, digo da equipe mesmo" E3: "Tudo que é novo gera dificuldade até as pessoas se acostumarem" E4 "A gente observa que há, também, como em qualquer processo de implantação, o cliente normalmente ele tem sempre aversão natural à implantação do processo"
Cada um dos gestores responsáveis identificou, pontuou e classificou, de acordo com prioridades, os principais riscos, suas consequências e causas, probabilidade e impactos em uma eventual ocorrência, além de definir planos de ação a fim de mitigar a ocorrência de tais riscos (DOC14).	E4: "Outro fator que atrapalha nesse sentido é aversão à mudança , às vezes internamente as pessoas já estão há muito tempo trabalhando com aquele processo (...) aí quando você propõe algo, uma inovação, a pergunta sempre que se faz é 'mais tá funcionando' 'sempre foi assim', aí você tenta explicar". E8: " O novo sempre é aversivo , então a primeira coisa a se fazer é lidar com o convencimento do usuário, e isso é muito difícil, causa momentos de estresse (...) não pode ser um simples documento dizendo que isso vai ser instituído, mesmo que seja obrigatório."
AUTORES BASE: SILVA (2012), SOUZA <i>et al.</i> (2019), SOUZA; BRUNO-FARIA (2013), VAN DE VEN (1999)	

Fonte: elaborado pela autora.

A temporariedade dos cargos de gestão é um fator que influencia no processo, pois provoca incertezas e pode prejudicar a continuidade desse, consoante a E1 e DOC03. Esse fator foi apontado por Silva (2012) como dificultador da gestão universitária, e, nesse estudo, percebe-se sua incidência sob o processo. Ademais, a pluralidade de demandas que a universidade possui faz com essa tenha alta carga de trabalho (CARAYANNIS; GONZALES, 2003; SOUZA *et al.*, 2019), constatada diante de E1 e a E7.

Ademais, perante a quantidade de pesquisa, a multiplicidade de conhecimento e as ações da universidade, nota-se que esses são mais voltados ao âmbito externo, apontado por E8 e E2, que também pode ser constatada diante do Relatório de Gestão de 2019 (DOC15). Por fim, tem-se a aversão à mudança, que pode ser conferida nas verbalizações de E4, de E3, E5, E8 e no Relatório de Gestão de 2018 (DOC14). Interessante que, conforme E8, ainda que seja uma inovação obrigatória -por força legislativa- é necessário um cuidado com esse fator no decorrer do processo de inovação.

Esclarece-se que o processo de inovação tem como característica intrínseca a incerteza (SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013, VAN DE VEN 1999) e as pessoas possuem dificuldades de lidar com essa (CANONGIA; SANTOS; ZACKIEWICZ (2004), por isso é um fator tão enfatizado pelos participantes. Portanto, constata-se entre os fatores dificultadores, diante dessa categoria: a temporariedade de cargos de gestão; carga de trabalho; pesquisas voltadas para âmbito externo em detrimento do âmbito interno da universidade (SILVA; SEGATTO, 2015) e aversão à mudança.

Face ao exposto, compreende-se que existem fatores que determinam o processo de inovação, cabe destacar que embora tenham sido identificados fatores semelhantes a outros estudos como legislações, rotatividade de pessoal, capacitação de pessoal, apoio de gestores, escassez de recursos, aversão à mudança, foram constatados fatores bastante relacionados às características da gestão universitária e, conseqüentemente, diferentes de estudos anteriores como multiplicidade de conhecimento ante da relação universidade-sociedade, vínculos externos, diversidade e temporariedade de cargos de gestão.

Ressalta-se que não foram encontrados elementos que apontassem a cultura organizacional como dificultador, muito comum em estudos sobre fatores, o que remete a uma possível mudança de cenário, constituindo uma evidência. Igualmente, também não foram encontradas evidências de facilitadores como governança e aprendizagem apontada como fatores

importante por Resende Junior, Guimarães e Bilhim (2013) e Lopes e Farias (2020). Ademais, os componentes da estrutura organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, KOWANG; LONG; RASLI, 2015; VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014) e as atribuições dos decanatos - setores da alta administração -, objeto de estudo dos tópicos anteriores, se constituem como fatores que influenciam no processo de inovação.

Ao atender ao objetivo específico da dissertação - identificar fatores facilitadores e dificultadores -, verificou-se que esses fatores não são absolutos, pois esses estão relacionados ao processo de inovação o qual é dinâmico e complexo. Por isso, verifica-se fatores que contrapõem outros estudos, bem como fatores que, por vezes, se encaixam tanto como facilitador quanto como dificultador - a exemplo legislações, crises e autonomia - a depender do contexto e do impacto que emerge no processo. Ademais, Souza e Bruno-Farias (2013) e Gomes e Machado (2018), estudaram condicionantes e barreiras do processo de inovação e da inovação no serviço público, respectivamente, e também perceberam o potencial dos fatores identificados de se transformarem ao longo da trajetória organizacional.

À vista disso, esse estudo confirma a característica de dinamicidade dos fatores determinantes do processo de inovação, e infere que, mais do que classificar os fatores de forma antagônica, é imprescindível compreender quais são os fatores que determinam o processo a fim de conferir-lhes a devida atenção. Sendo assim:

- Dimensão Determinantes Externos: crises, legislações, avanço tecnológico, restrição de recurso, vínculo e controle externo, e multiplicidade de conhecimento diante da relação universidade-sociedade;
- Dimensão Determinantes Organizacionais: indicadores, instrumentos de coleta e de disseminação de informação, autonomia, política de inovação, descentralização, capacitação de pessoal, planejamento estratégico, escassez de pessoal, sistema de recompensas, cadeia de comando/processo decisório, estilo de liderança, rotatividade de pessoal, apoio da alta administração e dos gestores intermediários;
- Dimensão Determinantes Contextuais: geração de conhecimento, infraestrutura, carga de trabalho, parceria interna, diversidade, pessoal especializado, temporariedade de cargos de gestão, aversão à mudança e pesquisas voltadas ao âmbito externo em detrimento do âmbito interno.

4.5 Proposições de melhorias ao gerenciamento do processo de inovação

O objetivo deste tópico é propor melhorias para o gerenciamento do processo de inovação e, como efeito, para a sustentabilidade da Universidade de Brasília perante o estudo efetivado. Sabe-se que o processo de inovação não alcança êxito sem que a organização, por meio de processos, estrutura, instrumentos de gestão e ambiente e o viabilize. Nessa perspectiva, as sugestões perpassam, respectivamente, o processo, instrumentos de gestão, estrutura alinhada às atribuições no intuito de obter um contexto favorável à inovação.

Por conseguinte, sugere-se, primeiramente, melhorias ao processo de inovação identificado no tópico 4.3. Indica-se que, na fase de preparação, se procure aprimorar o planejamento e que se obtenha um plano para a implementação da inovação, não de forma a engessar o processo, mas no intuito de direcionar aqueles que estão diretamente envolvidos ou até mesmo interessados. Além disso, acredita-se que dispor de um suporte de planejamento pode culminar em melhorias nas demais práticas do processo, como por exemplo a divulgação de informações, a comunicação e a avaliação.

Do mesmo modo, na fase de implementação, sugere-se que se aprimore a capacitação e a comunicação, uma vez que essas não foram práticas muito destacadas pelos participantes ao relatar sobre o processo, foram mais enfatizadas ao tratar das atribuições dos decanatos -tópico 4.2- e da estrutura organizacional -tópico 4.1-. Embora, o estudo não tenha se empenhado em verificar a eficácia dos treinamentos, pondera-se as considerações dos envolvidos no processo, posto que E6 acredita que, no âmbito geral, a formação de pessoal transforma a universidade e isso inova.

E6: “A gente tem que investir em treinamento, tem que investir em oportunidade (...) treinar e ampliar esse universo e dá oportunidade para que tenha mais igualdade né entre os servidores técnicos administrativos e os docentes e para que haja um fluxo de transformação maior. Acho que primeiro é investir no treinamento e na formação dos recursos humanos.”

Portanto, somada a essa verbalização o entendimento de que a capacitação não só determina o processo de inovação como contribui para mitigar a aversão ao risco, sugere-se proporcionar tanto treinamentos específicos ao desenvolvimento do processo quanto ao contexto geral da universidade. Prosseguindo à fase de avaliação, indica-se a construção de indicadores e a inclusão da avaliação do processo em si, com o propósito de promover o amadurecimento do processo ao verificar erros e/ou acertos no desenvolvimento da inovação. Assim, espera-se que a

avaliação tenha base para se consolidar como prática organizacional e não ocorra tão somente por força da cadeia de comando da estrutura organizacional.

Ademais, a fim de que a inovação se torne rotina na universidade (SILVA;SEGATTO, 2015), propõe-se que seja inserida uma última fase ao processo, a de ‘ajustes e aprendizagem’, a qual incorporará as lições aprendidas com as dificuldades, os sucessos e os fracassos diante do contexto organizacional, disseminará os aprendizados obtidos e manterá dados para processos futuro e para memória organizacional. Assim, não só contribuirá para o gerenciamento do processo, como para o aprimoramento da gestão e, conseqüentemente, conceberá novas melhorias. Destarte, E1: *“melhorias sempre vem, a gente entende como necessárias e elas ocorrem à medida que nós tenhamos os feedbacks”*. Portanto, a fase de avaliação precisa ser valorizada e a inclusão de práticas voltadas para aprendizagem não só a valorizará como estimulará a ocorrência de mais inovações.

Sobretudo, é imprescindível o reconhecimento do próprio processo, posto que a Universidade de Brasília não possui o processo de inovação assentado em sua gestão. Assim, a concretização do processo - fase inicial, de preparação, implementação, resultado, ajuste e aprendizagem - é essencial, mesmo porque não são todos os gestores especializados na área, portanto contribuirá não só como instrumento de gestão, como permitirá incuti-lo no tecido organizacional (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2007). Ademais, não basta que se crie essa rotina, mas é preciso reconhecer quando e como destruí-las e permitir que novas sejam criadas (SCHUMPETER, 1997; TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008), por isso a consolidação do processo deve ocorrer com a inserção da avaliação do processo em si e com a fase ‘ajuste e aprendizagem’ propostas, pois essas possibilitarão a continuidade de inovações, gerando um ciclo virtuoso.

No que tange a ausência de indicadores – determinante do processo identificado –, para a sua mitigação, propõe-se que a inovação seja acrescida às perspectivas do *Balanced Scorecard* - BSC- da universidade, o qual possui atualmente quatro: orçamentária; da sociedade; do aprendizado e crescimento; e dos processos internos (DOC11). Esclarece-se que o BSC é um sistema de medição de desempenho composto de indicadores financeiros e não-financeiro, criado por Kaplan e Norton (1997), utilizado pela universidade como base para o planejamento e acompanhamento dos resultados. Posto isso, é importante que a inovação e/ou os indicadores criados para o processo dessa estejam contemplados no BSC, dessa forma, não só se solucionará

a questão da ausência de indicadores como se garantirá que a inovação esteja presente nos demais ciclos de planejamento.

Tratando-se de instrumentos de gestão, é interessante reforçar a gestão de conflitos, frente a diversidade de áreas e interesses da gestão universitária, assim como a gestão da mudança, as quais assistem à implementação da inovação. Além disso, é necessário a busca de novos meios de disseminação de informação. Nesse sentido, inclui-se a comunicação, a qual não deve estar limitada a informes e relatórios. Posto que, além de serem fatores determinantes do processo, a comunicação e o compartilhamento de experiências junto à captura e disseminação de conhecimento são componentes essenciais para o desenvolvimento da inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Referindo-se ao contexto universitário, as pesquisas da universidade estão voltadas ao ambiente externo em detrimento do ambiente interno, é o que se percebe diante de E2: *“a gente ainda tem muitos passos para efetivamente consolidar a Inovação dentro da universidade, principalmente, internamente”*. Ratifica, E8:

E8: “Eu acho que por a gente ser uma instituição de ensino superior, por a gente desenvolver pesquisa, eu acho que a gente poderia estar melhor assim no cenário da inovação, acho que a UnB oferece muitos serviços a outros órgãos e outras instituições e a gente não conseguiu muito canalizar isso para universidade, eu acho que logo a gente vai conseguir mudar esse paradigma.”

Acredita-se que essa percepção também pode ser alimentada pelo entendimento sobre o que é inovação e pela falha na disseminação de informações que levam ao não reconhecimento de inovações no contexto da universidade. Assim, por vezes, há inovações que a comunidade desconhece, pois, conforme explica E2, as pessoas não se veem fazendo inovações:

E2: “As pessoas associam a inovação à Uber, a essas coisas disruptivas que são chamadas de inovação né, mas não é só isso são processos, são melhorias, são inovações em processos. E isso existe nas ciências humanas, nas Ciências Sociais, em atividade de extensão, mas as pessoas não se dão conta disso. Então, eu posso afirmar, sem medo de errar, que aqui na universidade tem muito mais inovação do que a gente está enxergando. As pessoas não se enxergam fazendo inovação. Então essa apropriação da inovação tem que ser feita no âmbito da universidade e ainda estamos longe.”

Além disso, E5 afirma que os trabalhos não são muitos divulgados pela universidade e que isso, inclusive, desmotiva. Diante disso, ousa-se a sugerir, inicialmente, a inserção de

atribuições voltadas ao fomento e ao reconhecimento de pesquisas e ações de inovações no âmbito interno. Entretanto, diante da análise das atribuições dos decanatos, identificou-se a seguinte competência: “compete à Diretoria de Pesquisa -DIRPE-: mapear as pesquisas existentes na Universidade, identificando aquelas com potencial de inovação” (DOC12), e ainda, na análise da estrutura organizacional, a seguinte fração “a criação do DPI foi motivada pela necessidade de ampliar o desenvolvimento em pesquisas aplicadas e, sobretudo, em inovação, além de aperfeiçoar os processos internos” (DOC13).

À vista disso, compreende-se que a universidade percebeu essa necessidade e buscou soluções semelhantes à ideia, contudo, considerando que em muitas verbalizações há relatos de alta demanda - em falas do tipo “não tivemos folego” ou “inovações demanda muito tempo somada todas as atribuições” – é possível que uma das razões pelas quais a questão ainda não foi de fato solucionada é que a área criada está imersa em outras atribuições que não as voltadas para inovações no âmbito interno. E, logo, a sugestão de mais atribuições pode não ser eficaz.

Portanto, propõe-se a criação de um setor que esteja efetivamente voltado a atribuições com foco em inovações no âmbito interno da universidade, como o fomento de inovações e de pesquisas, o reconhecimento dessas e de ações inovativas no contexto interno, a divulgação e disseminação de informações, que contribuam para que a comunidade compreenda o conceito de inovação adotado e se reconheça como agentes de inovação. Dessa forma, alcança-se as ressalvas apontadas E2, E8 e E5, pode-se, inclusive, fazer a busca de pesquisas por meio de instrumentos já disponibilizados pela universidade, conforme identificado no Relatório de Gestão de 2019 (DOC15), o qual destaca como melhoria a:

Aquisição da Plataforma Stela Experta: a ferramenta integra automaticamente os dados dos currículos *lattes* de professores, pesquisadores, alunos e colaboradores da instituição de modo a apoiar a implementação de políticas de gestão (...) é possível encontrar especialistas na Instituição, descobrir seu perfil e os temas com os quais atuam. Ademais, possibilita conhecer as produções, os projetos e os grupos de pesquisa da instituição, com seus principais temas (DOC15).

Logo, por meio dessa ferramenta se pode empreender esforços para fomentar inovações, ao buscar pesquisa aplicáveis, atores especializados e parcerias. Ademais, a disponibilidade dessa plataforma frente as ressalvas destacas, ratificam a constatação de que não basta aumentar atribuições ou disponibilizar instrumentos, é preciso uma área com enfoque para a questão. Assim, a criação desse setor garantirá um espaço de apoio a essas inovações, que inclusive

conseguirá trabalhar os instrumentos de gestão essenciais ao processo de inovação que foram anteriormente sugeridos - indicadores, gestão de conflitos, gestão de mudanças, aprendizagem, comunicação - e empreender esforços para que as inovações no âmbito interno sejam reconhecidas através de divulgações, evento e premiações, pois essas práticas além de motivarem os atores faz com que a universidade se aproprie de suas realizações, alcançado também as observações de E5 e E2.

Acredita-se que a criação desse setor é importante, pois constituirá um suporte ao processo de inovação e à gestão desse. Dessa forma, a universidade terá uma equipe com esforços focados para essa questão, e que de preferência essa seja multifuncional que possa contar com pessoal especializados. Assim, também se alcança o que almeja E4: *“conseguir ter mais pessoas envolvidas de forma constante, não é envolvida esporadicamente, mas de forma constante isso dentro desse processo”*. E, se consegue angariar esforços para melhorar o sistema de recompensa - fator dificultador identificado -, que pode se apoiar na permissão legal de que servidores recebam recurso, que inclusive está prevista na Política de Inovação (DOC12) e foi ratificada por E2: *“a política nossa de inovação, de acordo com a lei, permite que os docentes recebam recurso para ações de inovação, tirem licença para trabalhar com inovação, mas isso não está regulado propriamente. Então isso é algo que a gente tem que se debruçar”*.

Ressalta-se que a criação dessa equipe não visa limitar a inovação a uma unidade organizacional, pelo contrário, considerando a transversalidade da inovação e as características do processo – interativo, social e ubíquo – propõe-se essa unidade para: integrar as unidades da UnB, acadêmica ou administrativa; fortalecer parcerias entre departamentos para viabilizar as inovações; promover o compartilhamento de conhecimento, experiências e recursos, fortalecer ainda mais a participação social. E, acima de tudo, que se obtenha uma estrutura de apoio à ações a longo prazo, para que ações emergenciais não ocorram em detrimento de ações que visam resultados a longo prazo e, assim, conseguir obter esse envolvimento constante e não esporadicamente, consoante E4.

Face à estrutura organizacional -tópico 4.1- e às funções dos decanatos -tópico 4.2-, percebe-se que essa unidade pode ser vinculada ao DPI, uma vez que esse decanato está voltado para o desenvolvimento de inovações, como também pode ser vinculada ao DPO, decanato responsável pelo desenvolvimento institucional. Ressalta-se que não faz parte dessa proposição indicar a criação de um modelo de unidade livre, mas uma estrutura adequada ao contexto da

organização. Proposição que vai ao encontro do que alertavam Tidd, Bessant e Pavitt (2018) que não é preciso uma estrutura livre e informal ou dirimir as estruturas mais formais, mas buscar o conjunto de componentes relacionados ao êxito da inovação para melhor apropriá-la a organização e às circunstâncias que operam.

Sendo assim, o foco é a manutenção de um contexto organizacional que apoie a inovação. Ademais, considerando que a Universidade de Brasília é regida por Estatuto (DOC03), o qual determina que as decisões sejam colegiadas, sugere-se a criação de uma instância deliberativa para melhorar a tomada de decisão referente ao processo de inovação, que poderia ser uma Câmara de Inovação. Essa instância contribuiria não só decidindo e fomentando as propostas a essas encaminhadas como na articulação das unidades para o desenvolvimento das inovações. Interessante ainda seria a obrigatoriedade da participação do DPI e do DPO, em razão da natureza de suas funções na gestão da universidade. A criação dessa Câmara pode culminar ainda no aprimoramento da estrutura de governança da universidade, apresentada no tópico -Figura 10-, voltando-a também para o processo de inovação.

Essas duas últimas proposições satisfazem, inclusive, a necessidade de melhorias apontada por E2 quanto à apropriação da inovação no âmbito interno da UnB, ratificado em outra fração:

E2: “Nossa política é um conjunto de diretrizes, para se consolidar nós vamos ter que fazer aí uma série ainda de ações, e uma dessas é essa ação interna na Universidade. Não tenho o resultado prático ainda dentro da Universidade, não deu tempo (...) esse entendimento e apropriação do conceito de inovação eu acho que seria um movimento, qualquer ação nesse sentido, eu acho que ajuda a consolidar.”

Por fim, as proposições apresentadas fundamentam-se na análise efetivada em todos os tópicos anterior, bem como considera os apontamentos dos participantes., posto que “quando os pesquisadores qualitativos utilizam uma lente teórica, podem realizar interpretações que requerem agendas de ação para reforma e mudança” (CRESWELL, 2010, p.224). Diante disso, consolida-se as proposições na Figura 13, a qual retrata a interligação dessas, pois as sugestões referentes ao processo de inovação culminam em proposições de instrumentos de gestão - determinantes -, que refletem em novas atribuições, as quais, conseqüentemente, resultam em proposições relacionadas à estrutura, que influenciam no processo de inovação. Nesse sentido, criou-se a Figura 13.

Figura 13 – Proposições ao gerenciamento do processo de inovação



Fonte: elaborada pela autora.

Dessa forma, a Universidade de Brasília possuirá o processo de inovação incutido em seu tecido gerencial, assim como obterá um contexto favorável ao desenvolvimento do processo e a seu êxito. Ademais, as proposições de melhorias explanadas além de respeitarem os normativos e considerar a complexidade da gestão da universidade e do processo de inovação, atendem a três dos quatro grupos de rotinas essenciais ao sucesso do processo de inovação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008): a busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação efetivos; o desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação e a construção de interfaces internas e externas efetivas. Assim como, abordam as quatro áreas indicadas pela OECD (2017) ao setor público: pessoas; conhecimento - facilitar o fluxo de informações; trabalhar em conjunto - promover estruturas organizacionais e parcerias; regras e processos. Face ao exposto, as proposições, alinhadas à análise efetivada - estrutura, atribuições, processo e determinantes -, e ao que recomenda a literatura, exprime uma visão holística.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por intuito compreender como ocorre o processo de inovação na gestão da Universidade de Brasília e, assim, identificou-se, por meio dos decanatos - documentos e entrevistas - atividades e práticas que integram o processo, as quais se consolidam em cinco fases: inicial, de preparação, implementação, avaliação e resultado. Efetivada a caracterização do processo, constatou-se que esse reflete à complexidade da gestão da universidade, portanto se trata de um processo não linear, complexo, dinâmico e ubíquo.

Depreendido que empreender esforço somente no desenvolvimento do processo de inovação é insuficiente para o êxito desse, a pesquisa manteve um olhar holístico e diversificado, pois além de identificar o processo, empenhou-se em analisar a estrutura organizacional, a descrevendo e relacionando os atributos dessa ao cerne do estudo - o processo de inovação. Assim como, investigou as atribuições das unidades que compõem a alta administração e a área estratégica da universidade - os decanatos - a fim de especificar aquelas que influenciam o processo. E, tão logo, identificou-se os determinantes do objeto de estudo – fatores facilitadores e dificultadores do processo de inovação da Universidade de Brasília.

Dessa forma, a estrutura organizacional possui atributos interessantes, posto que embora confirmem algumas propensões às desvantagens peculiares das estruturas do setor público, diante da departamentalização vertical e do processo decisório, também colocam à prova certas concepções. O conhecimento dessa configuração foi imprescindível para a consecução das demais análises e proposições de melhorias. Destaca-se a influência da cadeia de comando, do processo decisório e da comunicação – norteados pela estrutura – no processo de inovação.

Por conseguinte, diante da análise das atribuições dos decanatos, constatou-se a promoção de inovações pontuais, por exemplo melhorias nas áreas de desenvolvimento social e nos fluxos de processos acadêmicos, assim como atribuições que dão suporte e fomentam melhorias na gestão tanto nas áreas acadêmicas quanto administrativas, o que conseqüentemente, favorece o processo de inovação, entre essas: promover a gestão, desenvolvimento e a potencialização de pessoas; superintender, coordenar e fiscalizar as atividades universitárias naquilo que compete à área de pesquisa e inovação; realizar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do planejamento, da avaliação e desenvolvimento institucional.

Quanto aos determinantes do processo - facilitadores e dificultadores - foram identificados fatores relacionados ao contexto externo, aos aspectos organizacionais e aos

aspectos contextuais. Embora tenham sido identificados fatores semelhantes a outros estudos, constatou-se fatores específicos do processo de inovação da universidade, como a multiplicidade de conhecimento ante da relação universidade-sociedade, diversidade e temporariedade de cargos de gestão, bem como evidências que levam à reflexão quanto a uma possível mudança no contexto universitário, frente a estudos anteriores. Além disso, confirma-se a característica de dinamicidade desses determinantes diante da trajetória organizacional e do desenvolvimento do processo, logo, mais do que classificar fatores de forma antagônica é imprescindível compreender quais são os que determinam o processo de inovação a fim de conferir-lhes a devida atenção, visto que os determinantes influenciam no processo e, conseqüentemente, impactam na gestão da organização.

Ademais, a identificação do processo de inovação e dos determinantes desse, nos quais se incluem a própria estrutura organizacional e as atribuições dos decanatos, poderiam se constituir o desfecho da pesquisa, porém essa vai além das respectivas análises e propõe melhorias no intuito de melhorar o gerenciamento do processo e por meio desse conceber um ciclo virtuoso de inovações no âmbito interno da instituição. Assim como, incutir a inovação no tecido organizacional e torná-la uma rotina na universidade. Ressalta-se que as proposições de melhorias consideraram a configuração, a natureza e as peculiaridades da organização com vistas à promoção da inovação de forma sistêmica no âmbito organizacional.

Os resultados desse estudo apresentam o modo como ocorre, atualmente, o processo de inovação na Universidade de Brasília, ainda que esse não seja reconhecido pela gestão da organização, realizado por meios das atividades agrupadas nas cinco fases ressaltadas, as quais sofrem influências da configuração da estrutura organizacional, das atribuições dos decanatos e de determinantes contextuais, organizacionais e externos. Posto isso, contrapõe-se entendimentos de que universidades públicas brasileiras são instituições burocráticas recalcitrantes à mudança e rarefeitas à inovação, pois o que se notou foi uma gestão universitária que percebe a necessidade de melhorias e que busca meios de introduzi-las, ainda que não seja da maneira mais efetiva, em condições adversas ou que se tenham pontos a melhorar.

Todavia, é imprescindível esclarecer que a pesquisa não teve nenhuma intenção de verificar se o planejamento ou planos da gestão da universidade (análise documental) corresponde às práticas organizacionais (análise das entrevistas), e sim verificar a partir da análise de ambos como se dá o processo de inovação. De outro modo, a partir da junção das

análises, construir a concepção de como ocorre na gestão universitária as inovações em seu âmbito interno. Logo, não há propósito comparativo e sim construtivo.

Esclarece-se que a análise não se deu por decanato, mas pela junção do entendimento de cada um dos participantes, integrantes desses, como membros ativos da gestão da universidade. Com isso, partiu-se de uma percepção micro para um entendimento macro sobre o processo. Sendo assim, a pesquisa tem como limitação a análise somente no âmbito estratégico, uma vez que a investigação não explorou as demais áreas da instituição. Portanto, sabendo-se que a inovação é transversal, não restrita a setores, a delimitação da área estratégica se configura como limitação.

Além disso, também não houve a observação *in loco* do processo de inovação, o estudo teve como base somente a análise documental e as entrevistas, posto que não era o foco da pesquisa uma análise longitudinal. Portanto, não foi uma técnica escolhida para pesquisa, e ainda assim não seria possível inseri-la no decorrer da pesquisa de campo, diante da inviabilidade de acompanhar, de maneira presencial, um processo de inovação, em um cenário pandêmico.

Destarte, sugere-se como agenda de pesquisa a continuidade deste estudo abordando as demais áreas da instituição e/ou com uso da técnica de observação *in loco*. Outras possíveis pesquisas podem ser realizadas por meio da investigação da relação da governança ou da gestão de riscos da Universidade de Brasília - estruturadas recentemente – com o processo de inovação identificado. Recomenda-se ainda que seja investigado o mesmo objeto em outras universidades públicas federais, com fins construtivos para o âmbito da gestão universitária em geral. Por fim, é de grande valia averiguar a associação da aprendizagem organizacional como fomento à inovação, assim como os respectivos efeitos dessa no processo de inovação.

Nesse sentido, essa pesquisa preenche as lacunas de produções acadêmicas relacionadas à inovação no âmbito interno da universidade; ao processo de inovação em setores não produtivos; à estrutura organizacional e a gestão das universidades públicas. Posto isso, ousa-se a afirmar que essa é um estudo único, posto que se investiga um objeto ímpar em um lócus ainda não explorados por nenhuma outra pesquisa sobre esse objeto. Portanto, trata-se de uma contribuição relevante ao cenário das produções acadêmicas.

À vista disso, a pesquisa atende ao objetivo estabelecido e apresenta reflexões que contribuem ao contexto acadêmico, pois apresentam proposições de melhorias à universidade estudada, bem como reflexões que poderão fomentar novas pesquisas voltadas a essa relação

inovação e universidade, com foco no âmbito interno, oportunizando mais agenda de ações e de pesquisa. Considerando que a universidade tem uma relação de mão dupla com a sociedade e, conseqüentemente, possui papel ativo no desenvolvimento dessa, por meio dos pilares: ensino, pesquisa e extensão, bem como atentando-se às inovações e respectivo processo identificados cujas características se relacionam à inovação social, a investigação e os resultados apresentados impactam não só a universidade como a sociedade a qual está inserida.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. R.; RAMOS, M. G. G.; GARCIA, T. E. M. **Qualidade e gestão das relações: universidade e sociedade** In: *Qualidade do ensino superior: avaliação e implicações para o futuro da universidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, v.6, 2012.
- ALMEIDA, M. Desafios na organização e na gestão da universidade. In: **A universidade possível: experiências de gestão universitária**. São Paulo: Cultura editores associados, 2001.
- ANAO. Australian National Audit Office. **Innovation in the public sector: enabling better performance, driving new directions**. Australia: Australian National Audit Office (Org.), 2009. Disponível em: <http://www.anao.gov.au/bpg-innovation/pdf/BPG-Innovation.pdf>. Acesso em: 26 jan 2020.
- ARBIX, G. *et al.* **Avanços, equívocos e instabilidade das Políticas de Inovação no Brasil**. São Paulo: CEBRAP v. 36, n.3, p.9-27, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições70, 2011.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. Ciências Sociais Unisinos, v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.
- BIJOLDO, A. C. S. *et al.* **Qualidade do ensino de graduação: a relação entre ensino, pesquisa e desenvolvimento profissional docente: as vozes da sociedade**. In: **Qualidade do ensino superior: avaliação e implicações para o futuro da universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, v.6, 2012.
- BILHIM, J.A.F. **Teoria organizacional: estrutura e pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, 2008.
- BIRKINSHAW, J., HAMEL, G., & MOL, M. J. **Management innovation**. *Academy of Management Review*, v.33 n.4, p. 825-845, 2008.
- BOTOMÉ, S. P. Sistema de ciência, tecnologia e ensino superior como parte de uma política de estado. In: **A universidade possível: experiências de gestão universitária**. São Paulo: Cultura editores associados, 2001.
- BRASIL. Fundação Universidade de Brasília. **Estatuto da Universidade de Brasília**. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.unb.br/a-unb?menu=423>. Acesso em: 11 nov. 2019
- BRASIL. Fundação Universidade de Brasília. **Relatório de Gestão 2018**. Brasília, 2019. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=816. Acesso em: 11 nov. 2019

BRASIL. Fundação Universidade de Brasília. **Relatório de Gestão 2019**. Brasília, 2020. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=816. Acesso em: 27 set 2020.

BRASIL. **Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação no Brasil. Disponível em: <http://goo.gl/h8WAw>. Acesso em: 03 mar. 2020

BRASIL. **Lei n. 13.243 de 11 de janeiro 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação no Brasil e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 03 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 16 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução n. 510 de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Brasília, 2016a. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

BRANDÃO, S. M. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes**. 2012. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. **Cultura de Inovação: conceitos e modelos teóricos**. Rio de Janeiro: RAC v. 18, n. 4, 2014.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. **Medida da cultura de inovação: uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação**. São Paulo: Revista de Administração e Inovação v. 12, n.3, 2015.

BUARQUE, C. A. Universidade numa Encruzilhada. In: **A Universidade na Encruzilhada**. Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.

CANONGIA, C.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. **Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação**. Revista Gestão & Produção, v.11, n.2, p.231-238, 2004.

CANTERLE, N. M. G.; FAVARETTO, F. **Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária**. Rio de Janeiro: ensaio de avaliação de políticas públicas educacionais, v. 16, n. 60, p. 393-412, 2008.

CARAYANNIS, E. G.; GONZALEZ, E. Creativity and innovation = competitiveness? When, how and why. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte VIII, cap. 3.

CARMO, H.; ESGAIO, A. **Ética e responsabilidade social**: um imperativo da educação para a cidadania. Lisboa: Intervenção Social, 2016.

CARMO, H.; FERREIRA, M. M. **Metodologia da investigação**: guia para autoaprendizagem. Lisboa: Universidade de Aberta, 2008.

CASTRO, C. M. S. *et al.* **Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal**. São Paulo: Cadernos Gestão Pública e Cidadania v. 22, n. 71, 2017.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Unesp, 2001.

CHAUÍ, M. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Minas Gerais: Revista Brasileira de Educação n. 24, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSS, R. *et al.* **Together we innovate - how can companies come up with new ideas? By getting employees working with one another**. MIT Sloan Management Review, 2007.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. **A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation**: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, v.47, n.6, 2010.

CRUZ, V. A. G; CORTEZÃO, I. G.; GIL, C. R. R. Planejamento estratégico e motivação para a mudança na gestão de uma biblioteca universitária. In: **A universidade possível**: experiências de gestão universitária. São Paulo: Cultura editores associados, 2001.

CUNHA, M. R.; KRATZ, L. **Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do Balanced Scorecard**: um estudo de caso nas Instituições Federais de Ensino Superior. *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 46, p. 96-108, 2016.

DAFT, R. L. **Administração** 12ed. Trad. Verônica Favato Brugugnoli. 3ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation**: a meta-analysis of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n.3, p.555-591, 1991.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. **Research on innovation in organizations**: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 23, n.4, p.269-291, 2006.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DIAS, M. F. P.; PEDROZO, E. A. **Compreendendo o processo de inovação como uma estrutura complexa de regras multiníveis**. São Paulo: Revista de Administração e Inovação v. 11, n.4, p.235-259, 2014.

DIAS, P. H. R. C.; SOUSA, J. C.; DIAS, J. C. **Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 13, n. 1, p.89-106, 2018.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação da educação superior – valores republicanos, conhecimento para a emancipação, igualdade de condições e inclusão social. In: **A Universidade na Encruzilhada. Seminário Universidade: por que e como reformar?** Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.

DRUCKER, P. **Inovação e gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa**. Lisboa: Editorial Presença, 1986.

ELTZ, P. T.; VIEBRANTZ, R. O papel do gestor de polos: dificuldades e desafios. In: **Qualidade do ensino superior: avaliação e implicações para o futuro da universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, v.6, 2012.

ESPINOSA-CRISTIA, J. F. **Managing innovation based on studies on science, technology, and society: toward a constructivist and critical perspective of innovation management**. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n.1, 2019.

ÉSTHER, A. B. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração**. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, 2011.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice. In: **Universidade-Indústria-Governo: inovação em movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FÁVERO, M. L. A. Análise Crítica/Fundamentos Históricos (1930-45). In: **Universidade e Poder**. 2. ed. Brasília: Plano, 2000.

FÁVERO, M. L. A. **A Universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968**. Revista Educar n. 28, p. 17-36. Curitiba: Editora UFPR, 2006.

FAYOL, H. **General and industrial management**. London: Pitman, 1949.

FERREIRA, G. de D.; FARIAS, J. S. **Hackathons no setor público brasileiro: objetivos e resultados sob a ótica de agentes públicos promotores das iniciativas.** Fortaleza: Revista Contemporânea de Economia e Gestão – CONTEXTUS, v. 17, n.1, 2019.

FIALHO, N. H. **Universidade multicampi.** Brasília: Autores Associados: Plano, 2005.

FLICK, M. T. L. **Desenho da Pesquisa Qualitativa.** Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA D. G. da; POLIDORI, M. M. O público e o privado no crescimento da educação superior no Brasil. In: **Qualidade do ensino superior: avaliação e implicações para o futuro da universidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, v.6, 2012.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

GASCÓ, M. **Living labs: Implementing open innovation in the public sector.** Government Information Quarterly, v.34, n.2, p.90–98, 2016.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégia e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management: strategy and implementation using the Pentathlon framework.** 2ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

GOMES, P. G. A universidade como lugar de formação – ou como reinventar a universidade. In: **Qualidade do ensino superior: a universidade como lugar de formação.** Porto Alegre: EDIPUCRS, v.2, 2012.

GOMES, C. A.; MACHADO, A. G.C. **Fatores que influenciam a inovação nos serviços públicos: o caso da secretaria municipal de saúde de campina grande.** São Paulo: Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 23, n. 74, p. 49-70, 2018.

GRESSGARD, Leif Jane; AMUNDSEN, Oscar; AASEN, Tone Merethe; HANSEN, Kare. **Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective.** Journal of Knowledge Management, v. 18, n. 4, p. 633 – 350, 2014.

HANSEN, G. L. Limites e potenciais das novas modalidades de gestão universitária. In: **A universidade possível: experiências de gestão universitária.** São Paulo: Cultura editores associados, 2001.

HARTLEY, J. **Innovation in Governance and Public Services: Past and Present,** Public. Money & Management, v.25, n.01, p. 27–34, 2005.

HOOD, Christopher. Public management for all seasons? In: **Public Administration,** Londres, v.69, n. 01, p. 03-19, 1991.

HUMEREZ, D. C.; JANKEVICIUS, J. C. **Evolução histórica do ensino superior no Brasil**. 2015. Disponível em http://www.cofen.gov.br/enfermagem-e-formacao-artigos-cientificos_31492.html. Acesso: 30 de jul. 2019.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal
In: **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. IPEA, 2017.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A.; PERIN, M. G. **Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais**. Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 4, p.142-159, out/dez. 2011.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. **Strategizing and organizing in pluralistic contexts**. Long Range Planning, v. 39, p. 631-648, 2006.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação**: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. **Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário**. Revista Psicologia & Sociedade, v.23, n.1, 56-65, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação - balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. **Proposição de metodologia para sistematização do processo de inovação do TRE/SC**. Rio de Janeiro: ANPAD/ Tecnologias de Administração e Contabilidade, v. 4, n. 2, 2014.

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

KOLLER, S. H.; COUTO, M. C. P. de P.; HOHENDORFF, J. V. **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.

KOWANG, T. O.; LONG, C. S.; RASLI, AMRAN. **Innovation Management and Performance Framework for Research University in Malaysia**. International Education Studies, v. 8, n. 6; 2015.

LAUXEN, S. L. Universidade multicampi. In: MOROSINI, M. **Enciclopédia de pedagogia universitária**: glossário. v. 2. INEP/MEC, 2006.

LOBOSCO, L.M. **Análise dos fatores que influenciam a criação do conhecimento e a inovação em organizações públicas**: estudo de caso em uma instituição federal de ensino. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - UFF, Rio de Janeiro, 2017.

LOHN, V. M. **Indicadores de responsabilidade social**: uma proposta para as instituições de ensino superior. Florianópolis: Revista GUAL v.4, n. 1, p.110-128, 2011.

LOPES, A. V.; FARIAS, J. S. **How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature**. International Review of Administrative Sciences, v.1 n.17, 2020.

LOUW, L. *et al.* **Towards a flexible innovation process model assuring quality and customer needs**. South African Journal of Industrial Engineering v. 29, n.1, p 155-168, 2018.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. Revista de Administração e Inovação, v. 25, n.2, p.5-28, 2007.

MACULAN, A. M. **Tecnologia, Conhecimento e Gestão das Inovações**. Nota didática ITOI-PEP-COPPE-UFRJ, 2002.

MARCELINO, G. F. **Gestão estratégica de universidade**: a construção da FACE/UnB. Brasília: Editora UnB, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública comparada**: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. Revista da Administração Pública, vol. 42, n.1, pp. 61-82, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v.2, n.1, jul. 2010. Disponível em: <http://www.apgs.ufv.br/in-dex.php/apgs/article/view/21/22>. Acesso em: 26 set. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Ed. compactada. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. de S. **Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa**: consensos e controvérsias. São Paulo: Revista Pesquisa Qualitativa, v. 5, n. 7, p. 01-12, 2017.

MINTZBER, H. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. 2ªed. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2006.

- MORAES, C. H. de. **Apontamentos sobre o contexto do Ensino Superior**. Brasília: Revista Educação Brasileira, v. 28, n. 56 e 57, p.13-29, 2006. Disponível em: bibliotecadigital.seade.gov.br/view/linkPdf.php?pdf=10018614-1.pdf. Acesso: 30 de jun. 2019.
- MORAES, F. C. C. **Desafios estratégicos em gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2012.
- MOREIRA, E.T.; STRAMAR, A.R. **Modelo holístico da gestão da inovação com ênfase na cooperação, flexibilidade e adaptação**. Revista de Administração e Inovação, v. 11, n.4, p.193-212, São Paulo: 2014.
- MOTTA, P. R. de M. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de Administração de Empresas v. 53, n. 1, 2013.
- MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the Public Sector**. London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003. Disponível em: <https://www.alnap.org/help-library/innovation-in-the-public-sector>. Acesso em: 10 de set. 2019.
- NEZ, E. **Os dilemas da gestão de universidades multicampi no brasil**. Florianópolis: Revista GUAL, v. 9, n. 2, p. 151-153, 2016.
- OCDE. **Manual de Oslo**. Paris: Eurostat, 1997. Traduzido em sob a responsabilidade da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, 2004.
- OCDE. Organization for Economic Cooperation and Development. **Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Finep, 2005
- OECD. **Avaliação da voz dos cidadãos e responsabilização**: Moçambique, relatório final. OECD, 2008. Disponível em: <http://www.oecd.org/countries/mozambique/41005757.pdf>. Acesso em: 6 out. 2020.
- OECD. **Fostering Innovation in the Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2017.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 17ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, F. N. G. **Uma breve discussão sobre o projeto pedagógico institucional – PPI**. In: Qualidade do ensino superior: avaliação e implicações para o futuro da universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, v.6, 2012.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. **The ambidextrous organisation**. Harvard Business Review, v. 82, n. 4, p. 74-82, 2004.
- OSBORNE, S. P.; BROWN, L. **Innovation, public policy and public services delivery in the uk: the word that would be king?**. Public Administration v. 89, n. 4, 2011.
- PACHECO, A. S. V. *et al.* **Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal**. Florianópolis: Revista GUAL, v. 6, n. 1, p. 42-59, 2013.

- PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- PASCUCI, L. *et al.* **Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública**. Florianópolis: Revista GUAL, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.
- POZ, M. E. **Gestão Universitária: insumos para uma discussão**. Eccos Revista Científica, v.1, n. 1, p. 115-120, 2003.
- RAUEN, A. T. **Desafios da avaliação em políticas de inovação no Brasil**. Brasília: Revista do Serviço Público, v.64, n.4, 2013.
- RESENDE JUNIOR, P. C.; FUJIHARA, R. K. **Factor analysis on innovation inductors in high performance organizations**. São Paulo: International Journal of Innovation, v. 6, n. 3, 2018.
- RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. de A.; BILHIM, J. A. de F. **Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal**. São Paulo: Revista de Administração e Inovação, v. 10, n.1, 2013.
- RIBEIRO, G.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Configuração ambiental e inovação: diferentes impactos na mensuração do processo inovativo no Brasil e nos Estados Unidos**. Brazilian Business Review, v. 15, n.6, 2018.
- RIBEIRO, D. (Org.). **Universidade de Brasília**. Brasília: Editora UnB, 2012.
- RIEDER, A. **Desafios expressos na missão de treze Universidades de Santa Catarina: um olhar externo**. Florianópolis: Rev. GUAL, Edição especial, p.227-250, 2011.
- RISSI, M. *et al.* **Análise dos egressos de doutorado quanto aos requisitos para serem docentes da pós-graduação stricto sensu**. Florianópolis: Revista GUAL, v. 10, n. 3, p. 296-314, 2017.
- RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Florianópolis: Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- ROSSATO, R. Universidade Brasileira: novos paradigmas institucionais emergentes. In: **Qualidade do ensino superior: a universidade como lugar de formação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, v.2, 2012.
- ROTHWELL, R. **Successful Industrial-Innovation - Critical Factors for the 1990s**. R & D Management , v. 22, n. 3, p. 221-239, July 1992.

- SANTOS, L.; BRONNEMAN, M. R. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil.** Florianópolis: Revista GUAL, v. 6, n. 1, p. 01-21, 2013.
- SANTOS, F. J. S.; SANO, H. **Inovação no setor público: um olhar sobre os estudos brasileiros.** Natal: Revista INTERFACE, v.13, n. 2, 2016.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Trad. Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. **Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura.** São Paulo: Revista Production, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.
- SILVA, E.; SEGATTO, A. P. **A presença da inovação nos planos de desenvolvimento institucional das universidades públicas.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, v. 8, n. 1, p. 193-213, 2015.
- SILVA, F. M. V. **A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais.** Belo Horizonte: Revista Administrativa FACES, v. 2, n. 4, p. 72-91, 2012.
- SILVA, K. da V. da; PACHECO, A. S. V. **Gestão social e inovação social organizacional: convergências e divergências teóricas.** Rio de Janeiro: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 12, n.2, p. 88-101, 2018.
- SOUSA, J. C. **Processo de inovação na gestão de sistemas de educação a distância: estudo de casos na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília: Brasília, 2012.
- SOUSA, M. M. *et al.* **Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization.** São Paulo: Revista de administração eletrônica v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.
- SOUSA JUNIOR, J. G. Universidade de Brasília. In: RIBEIRO, D. (Org.). **Universidade de Brasília.** Brasília: Editora UnB, 2012.
- SOUZA, J. A. J., *et al.* **Concepções de universidade no brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade.** Florianópolis: Revista GUAL, v. 6, n. 4, p. 216-233, Edição Especial. 2013.
- SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIAS, M. de F. **Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores.** Vitória: Revista BBR v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013.
- SOUZA NETO, R. A de *et al.* **Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um Núcleo de Inovação Tecnológica.** São Paulo: Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 24, n. 79, 2019.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. **Gestão da inovação**: proposta de síntese conceitual. São Paulo: XXXIII Encontro ANPAD, 2009.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. **Gestão da inovação de produto**: proposição de um modelo integrado. São Carlos: Revista Production v. 24, n. 2, p. 462-476, 2014.

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

THORP, H.; GOLDSTEIN, B. **Engines of innovation: the entrepreneurial university in the twenty-first century**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2010.

TOWNSEND, W. **Innovation and the perception of risk in the public sector**. The International Journal of Organizational Innovation v. 5 n.3, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation, integration technological, market and organizational change**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

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

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: Editora UnB, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VALLADARES, P. S. D. de A.; VASCONCELLOS, M. A. de; DI SERIO, L. C. **Capacidade de inovação**: revisão sistemática da literatura. RAC, v. 18, n. 5, art. 3, p. 598-626, Rio de Janeiro: 2014.

VALENTE, S. M. P. Desafios da gestão acadêmica do ensino de graduação. In: **A universidade possível**: experiências de gestão universitária. São Paulo: Cultura editores associados, 2001.

VAN DE VEN, A. H. et al. **The Innovation Journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VAN de VEN, A. H.; ANGLE H. L.; POOLE, M. S. (Orgs). **Research on the management od innovation**. New York: Oxford University Press, 2000.

VAN DE VEN, A.H.; CHU, Y. **A psychometric assessment of the Minnesota innovation survey**. In: VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. (Ed.). Research on the management of innovation: the Minnesota studies. New York: Oxford University, 2000. Chapter 3.

VAN de VEN, A. H.; ENGLEMAN, R. M. **Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship**. Corporate Entrepreneurship, v.7, p.47-72, 2004.

VAN de VEN, A.H.; ROGERS, E.M. **Innovations and organizations**: critical perspectives. *Communication Research*, v.15, n.5, p.632-651, 1988.

VANTRAPPEN, H. F.; METZ, P. D. **Medindo o desempenho do processo de inovação**. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas* v. 35, n.3, p, 80-87, 1995.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras**. *RAP*, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

WERTHEIN, J. *Universidade: Relevância e Reforma*. In: **A Universidade na Encruzilhada**. Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília: UNESCO, MEC, 2003.

WOLFE, R. A. **Organizational Innovation Review, Critique and Suggested Research Directions**. *Journal of Management Studies*, v.31 n.3, p.405-431, 1994.

ZZIWA, G. **Does the organizatinal struture affect the management of univerties in Uganda? An empirical analysis**. *International Journal Education Administration and Policy Studies* v.6, n.8, p. 159-169, 2014.

APENDICÊS

APÊNDICE A – Carta de apresentação

À Sua Magnificência a Reitora,
Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília
Fundação Universidade de Brasília - UnB
70070-929/ Brasília-DF

Assunto: **Consentimento para realização de pesquisa empírica na Universidade de Brasília.**

Magnífica Reitora,

A senhora Stefany Valentim Mendes da Silva, servidora pública federal, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se **“Processo de Inovação na Gestão da Universidade de Brasília”**.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Magnificência no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar pesquisa documental e entrevistas nesta Instituição. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Magnificência considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação da Instituição podem ser omitidos do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Respeitosamente,

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Orientador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido institucional

Magnífica Reitora,

A pesquisa - “Processo de Inovação na Gestão da Universidade de Brasília” - será realizada pela pesquisadora Stefany Valentim Mendes da Silva, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão do Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

Informamos que, pela natureza da pesquisa, a participação desta Instituição não acarretará em quaisquer danos ou custos. Ressalta-se que qualquer outra informação sobre o assunto poderá ser fornecida a qualquer momento pela pesquisadora ou pelo professor orientador.

A pesquisa intitulada “Processo de Inovação na Gestão da Universidade de Brasília”, tem como objetivo caracterizar o processo de inovação na gestão universitária da UnB, por meio de seus decanatos e almeja-se, como entrega, apontar melhorias para o gerenciamento do processo de inovação para a instituição. O estudo será realizado por meio de pesquisa qualitativa, com a realização de pesquisa documental e entrevistas. Sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa na Instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para setembro de 2020, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

Agradecemos sua autorização, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância desta pesquisa e de sua colaboração para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor orientador
Nº Mat. UnB 1060414

Stefany Valentim Mendes da Silva
Aluna pesquisadora
Nº Mat. UnB 190001143

Tendo ciência das informações contidas na Carta de Apresentação e neste Termo de Consentimento Institucional, eu, Márcia Abrahão Moura, ocupante do cargo de Reitora, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta Instituição.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada

Chamo-me Stefany Valentim Mendes da Silva, sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública, sob orientação do Professor Dr. Jonilto Sousa do PPGP, da Universidade de Brasília (UnB). Investigo o processo de inovação na gestão da UnB. Assim, este roteiro é composto por duas partes: a primeira se caracteriza por perguntas relacionadas ao problema desta pesquisa e a segunda refere-se ao perfil do entrevistado.

Primeiramente, gostaria de esclarecer que a entrevista é confidencial e suas informações serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos. Solicito autorização para gravar a entrevista com a finalidade de facilitar a posterior transcrição e análise. Ressalto que será mantido sigilo tanto das informações e quanto da identificação dos participantes. Após a análise, a gravação será extinta, conforme protocolos de ética da pesquisa.

Neste estudo assume-se **inovação** como introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho, com base da Lei da Inovação.

1. Comente sobre as atribuições do decanato em que atua?

Tópicos guia: Estrutura e Atribuições (objetivo 1 e 2) – configuração da estrutura organizacional (centralização/descentralização, comunicação, cadeia de comando); função do decanato.

2. Na sua percepção diante do Decanato em que atua, como ocorre a inovação na gestão da UnB?

Tópicos guia: Processo de inovação (objetivo 3) – busca; seleção; implementação; aprendizagem.

3. De que maneira a atuação do decanato contribui para o processo de inovação na gestão da UnB?

Tópico guia: Atribuições e Processo (objetivo 2 e 3) - função do decanato; busca; seleção; implementação; aprendizagem.

4. Quais são os fatores que facilitam o processo de inovação na universidade?

Tópico guia: Fatores facilitadores (objetivo 4)

5. Quais são os fatores que inibem o processo de inovação na universidade?

Tópico guia: Fatores dificultadores (objetivo 4)

6. Quais melhorias você sugere ao gerenciamento do processo de inovação?

Tópico guia: Melhorias (objetivo 5)

APÊNDICE D – Formulário perfil do participante**PERFIL DO PARTICIPANTE****Sexo:** Feminino Masculino**Escolaridade:**

- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Faixa Etária:

- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 61 a 70 anos
- Acima de 70 anos

Tempo de atuação na UnB:

- até 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- de 15 a 20 anos
- mais de 20 anos

Tempo de experiência em cargos de gestão universitária:

- até 2 anos
- de 3 a 6 anos
- de 7 a 10 anos
- de 11 a 14 anos
- mais de 15 anos

Formação acadêmica: _____

APÊNDICE E – Quadro síntese da análise documental

Codificação	Documento	Finalidade	Informações pertinentes à pesquisa	Contribuições da análise
DOC01	Lei n. 10.973 de dezembro de 2004 alterada pela Lei n. 13.243 de 11 de janeiro de 2016.	Estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País.	As diretrizes destas leis fornecem subsídios para promoção da inovação no âmbito do setor público e dispõe algumas atribuições às universidades.	A análise de ambos os documentos resultou em contribuições no que tange à dimensão determinantes externos do objetivo referente à identificação dos fatores.
DOC02	Decreto n. 9.283 de 07 de fevereiro de 2018	Regulamentar o disposto na Lei 10.973 de dezembro de 2004 e na Lei n. 13.243 de 11 de janeiro de 2016.	Fornecer diretrizes de cunho operacional para o alcance da inovação em âmbito nacional no setor produtivo e acadêmico.	
DOC03	Estatuto e Regime Geral - 8ª edição	Regular a estrutura e seu corpo funcional, seus componentes, procedimento e competências em geral.	Fornecer uma visão geral quanto à estrutura funcional e seus elementos, além das atribuições de cada unidade e procedimentos de forma abrangente.	Os recortes realizados para pesquisa são relacionados às categorias da estrutura (processo decisório, especialização, formalizações, cadeia de comando, departamentalização,) e às atribuições dos Decanatos. Cada um desses documentos deram suporte, de forma direta, à análise relacionada às atribuições do decanato a que se refere - DPI, DGP, DEX, DAF, DPO e DPG.
DOC04	Resolução do Conselho Universitário n. 01/2017	Alterar o Estatuto, o Regimento Geral da UnB e criar o Decanato de Pesquisa e Inovação.	Inserir o DPI na estrutura da universidade e apresentar seus componentes e atribuições.	
DOC05	Ato da Reitoria n. 1013 /2015	Normatizar a estrutura e as competências do Decanato de Gestão de Pessoas	Apresenta a estrutura e seus componentes, e atribuições.	
DOC06	Ato da Reitoria n. 1013/2012	Estabelecer as competências do Decanato, da Câmara, da Secretaria da câmara, da Assessoria, da Secretaria de apoio administrativo, das Diretorias e das outras providências	Apresenta as competências do DEX.	
DOC07	Ato da Reitoria n. 1072/2018	Aprovar a estrutura do Decanato de Administração.	Fornecer a estrutura e as competências do DAF	
DOC08	Ato do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional n. 01/2019	Estabelecer o presente Regimento Interno que regulamenta os aspectos de organização e de funcionamento do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional	Fornecer a estrutura do decanato e as atribuições, as quais se apresentam de forma estratégica.	
DOC09	Ato do Decanato de Pós Graduação n. 07/2019	Atualizar a estrutura organizacional do Decanato de Pós-Graduação vinculado à Reitoria.	Apresenta as competências do DPG.	

DOC10	Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2017	Apresentar aos órgãos de controle e à sociedade a UnB no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às diretrizes pedagógicas e políticas institucionais que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmico-administrativas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.	Apresenta todos os elementos de gestão acadêmica e pedagógica da Universidade de Brasília - estrutura e competências. Além de apresentar pistas sobre o processo de inovação.	A análise realizada resultou em contribuições relacionados à categoria de análise (processo decisório) da estrutura, às atribuições do DEG e às dimensões do objetivo referente aos fatores facilitadores e dificultadores.
DOC11	Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022	Apresentar a UnB no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, e revisão o plano da gestão anterior quanto à missão, às diretrizes pedagógicas e políticas institucionais que orientam suas ações.	Apresenta toda a estrutura da universidade e seus componentes, bem como apresenta os pontos fortes e francos em sua gestão e os seus objetivos	Os recortes realizados se referem aos objetivos da descrição da estrutura, das atribuições dos decanatos, da identificação do processo e dos fatores facilitadores e dificultadores.
DOC12	Resolução do Conselho Universitário n. 06/2020	Instituir a Política de Inovação da UnB em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação.	Apresenta objetivos, princípios, diretrizes, ambiente de inovação, competências quanto ao desenvolvimento da inovação e da alocação de demais recursos necessários para o seu êxito.	A análise resultou em contribuições referentes às categorias de cadeia de comando, comunicação; às atribuições do DPI; e à dimensão determinantes organizacionais.
DOC13	Relatório de Gestão 2017	Apresentar aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade prestação de contas anual a que esta unidade jurisdicionada está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal.	Apresenta tudo que foi desenvolvido no período pela universidade, logo traz pistas sobre inovações ocorridas, sobre o processo de inovação, além de contribuir com esclarecimento de competências e aspectos estruturais	Os recortes são relacionados às atribuições dos decanatos, à identificação do processo de inovação e às dimensões determinantes organizacionais e contextuais dos fatores facilitadores e dificultadores.
DOC14	Relatório de Gestão 2018	Entregar à sociedade, à comunidade universitária e aos órgãos de controle informações acerca dos resultados e objetivos alcançados em 2018, comunicando de forma integrada e transparente como as estratégias e diretrizes contribuem para o alcance da missão da UnB e para a geração de valor na educação superior em âmbito nacional e internacional	Apresenta os esforços da universidade para o desenvolvimento institucional, portanto contribui com pistas quanto às inovações ocorridas no âmbito interno, além de apresentar modificações quanto à estrutura	A análise do documento resultou em contribuições no que tange à estrutura (categoria cadeia de comando), às atribuições dos decanatos (DAC, DEG, DPI, DPO) à identificação do processo e à dimensão determinantes contextuais dos fatores facilitadores e dificultadores.

DOC15	Relatório de Gestão 2019	Relatório de Gestão referente ao exercício de 2019 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como instrumento de prestação de contas anual a que esta unidade jurisdicionada está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal.	Apresenta tudo que foi executado pela gestão no âmbito da universidade, contribuindo diretamente para análise dos objetivos específicos.	Os recortes realizados se referem à estrutura (categorias departamentalização, cadeia de comando), às atribuições dos decanatos (DGP, DPI), à identificação do processo e aos fatores externos dificultadores e às dimensões do objetivo referente aos fatores facilitadores e dificultadores.
-------	--------------------------	--	--	--