



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE**

**PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA, TÁTICA E
OPERACIONAL DA INOVAÇÃO NA AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA**

Rogério Oliveira da Silva

BRASÍLIA – DF
Novembro - 2022

Rogério Oliveira da Silva

**PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA, TÁTICA E
OPERACIONAL DA INOVAÇÃO NA AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dra. Siegrid Guillaumon

**BRASÍLIA, DF
Novembro –2022**

PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA, TÁTICA E OPERACIONAL DA
INOVAÇÃO NA AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA

Rogério Oliveira da Silva

Orientador:

Prof.Dra.Siegrid Guillaumon

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Econômicas.

Aprovada por

Prof.Dra.Siegrid Guillaumon

Prof. Dr. Leandro Bolsan de Rezende

Prof.Dr. André Luiz Cordeiro Cavalcanti

BRASÍLIA
NOVEMBRO,2022

Nossa maior fraqueza está em desistir. O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez.

Albert Einstein

Dedicado primeiramente a Deus, a minha família,
amigos e aos meus professores que fizeram essa
caminhada possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida e por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência. Obrigado por me permitir errar, aprender e crescer, por Sua eterna compreensão e tolerância, por Seu infinito amor, pela Sua voz “invisível” que não me permitiu desistir e principalmente por ter me dado uma família tão especial, enfim, obrigado por tudo. A minha família pelo apoio e incentivo por tantos momentos que não foi possível estarmos juntos durante esta jornada.

A Prof^ª. Dra. Siegrid Guillaumon, pela orientação, competência, profissionalismo, dedicação e paciência tão importantes. Tantas vezes que nos reunimos e, embora em algumas eu chegasse desestimulado, bastavam alguns minutos de conversa e umas poucas palavras de incentivo, e lá estava eu, com o mesmo ânimo do primeiro dia de aula. Obrigado por acreditar em mim. Tenho certeza que não chegaria neste ponto sem o seu apoio. Você foi e está sendo muito mais que orientadora: para mim será sempre mestre e amiga.

A Agência Espacial Brasileira por me possibilitar trilhar esta jornada juntamente com esta turma: mesmo diante de uma pandemia, conseguimos chegar.

A todos os professores que participaram desta jornada, em especial ao Prof. José Márcio, que sempre esteve presente e por fim, a todos os membros da banca examinadora.

Muito obrigado!

RESUMO

O setor aeroespacial vem se desenvolvendo e ampliando suas estratégias de crescimento, capaz de auxiliar no desenvolvimento de um país, seja pelas suas pesquisas ou descobertas através das inovações aplicadas ou pela suas contribuições ao setor. Esta pesquisa foi desenvolvida com objetivo de analisar qual é a percepção dos gestores em nível estratégico, tático e operacional sobre os processos de inovação na Agência Espacial Brasileira. O desenvolvimento foi realizado a partir de buscas na literatura científica sobre o tema inovação, bem como pesquisas e análise documental. As análises foram realizadas com propósito de entender como se dá a inovação dentro da AEB, sendo realizado um estudo de caso focado em entrevistas que visavam compreender a percepção dos gestores da organização. Isto permitiu análises das experiências vivenciadas, e ainda categorizar os dados de interesse deste trabalho, utilizando-se de pesquisa qualitativa, demonstrando como ocorrem estas inovações. Desta maneira foram alcançados resultados que possibilitaram compreender que na visão dos gestores da agência, a inovação no seu trabalho proporcionou ganhos para o país e para a sociedade.

Palavras-chave: Inovação; Inovação no setor público; Inovação no setor aeroespacial; Tipos de inovação.

ABSTRACT

The aerospace sector has been developing and expanding its growth strategies, capable of assisting in the development of a country, either through its research or discoveries through applied innovations or through its contributions to the sector. This research was developed with the objective of analyzing what is the perception of managers at a strategic, tactical and operational level about the innovation processes at the Brazilian Space Agency. The development was carried out from searches in the scientific literature on the subject of innovation, as well as research and document analysis. The analyzes were carried out with the purpose of understanding how innovation takes place within AEB, with a case study being carried out, focused on interviews that aimed to understand the perception of the organization's managers. It allowed an analysis of the experiences, as also, to categorize the data of interest of this work, using qualitative research, demonstrating how these innovations occur. In this way, results showed that in the view of the agency's managers innovation in their work provides gains for the country and society.

Keywords: Innovation; Innovation in the public sector; Innovation in the aerospace sector; Types of innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de inovações de Schumpeter	32
Figura 2 – Tipos de Inovação do Manual Oslo	33
Figura 3 – Tipos de Inovação	33
Figura 4 – Perspectivas de Planejamento	44
Figura 5 – Ferramentas de Coleta de Dados.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização dos tipos de inovação	42
Quadro 2 – Autores que contribuíram para elaboração das perguntas da entrevista	54
Quadro 3 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa	56
Quadro 4 – Síntese das respostas colhidas nas entrevistas.....	83

LISTA DE SIGLAS

AEB	Agência Espacial Brasileira
PNAE	Programa Nacional de Atividades Espaciais
PNDAE	Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais
MCTIC	Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
SINDAE	Sistema Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais
PEB	Programa Espacial Brasileiro
OECD	Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação
OCDE	Organisation for economic co-operation and development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 INOVAÇÃO.....	22
2.1.1 <i>Inovação no Setor Público</i>	25
2.2 SCHUMPETER E OS SEUS PENSAMENTOS EVOLUCIONÁRIOS.....	27
2.3 OS NEO-SCHUMPTERIANOS	30
2.4 TIPOS DE INOVAÇÕES.....	32
2.4.1 <i>Inovação Organizacional</i>	34
2.4.2 <i>Inovação Colaborativa</i>	36
2.4.3 <i>Inovação de Processos</i>	37
2.4.4 <i>Inovação Tecnológica</i>	38
2.4.5 <i>Inovação de Produto</i>	39
2.4.6 <i>Inovação na Prestação de Serviços</i>	40
2.5 NÍVEIS DE GESTÃO	43
3 PROCEDIMENTOS MÉTODOLÓGICOS	47
3.1 OBJETO DA PESQUISA.....	49
3.2 MÉTODO DE COLETA	51
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	55
3.3.1 <i>Análise dos sujeitos da pesquisa</i>	55
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	58
4.1 ANÁLISE DE DADOS SOBRE INOVAÇÃO NA AEB NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS	58
4.1.1 <i>Sobre a visão Inovação na AEB</i>	58
4.1.2 <i>Sobre a visão da Inovação Organizacional</i>	60
4.1.3 <i>Sobre a visão da Inovação Colaborativa na AEB</i>	62
4.1.4 <i>Sobre a visão na Inovação de Processos na AEB</i>	65
4.1.5 <i>Sobre a visão de Inovação Tecnológica na AEB</i>	67
4.1.6 <i>Sobre a visão de Inovação na Produção da AEB</i>	69
4.1.7 <i>Sobre a visão da Inovação na Prestação de Serviços na AEB</i>	71

4.2 RESULTADOS SOBRE INOVAÇÃO NA AEB NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS	73
4.2.1 <i>Sobre a Inovação na AEB</i>	74
4.2.2 <i>Sobre a Inovação Organizacional</i>	75
4.2.3 <i>Sobre a Inovação Colaborativa</i>	77
4.2.4 <i>Sobre a Inovação de Processos</i>	78
4.2.5 <i>Sobre a Inovação Tecnológica</i>	79
4.2.6 <i>Sobre a Inovação de Produtos</i>	80
4.2.7 <i>Sobre a Inovação na Prestação de Serviços</i>	81
4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
APÊNDICE A – PERGUNTAS DA ENTREVISTA	95
APÊNDICE B – ENTREVISTAS	96

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas voltadas para área de inovação sempre estiveram concentradas principalmente no setor manufatureiro. Contudo, diversas mudanças começaram a acontecer em meados de 1980, com a crescente mudança e evolução do setor de serviços que “constitui outro ramo da atividade econômica que vem se destacando pela incorporação de inovações, mas que precisa ser analisado separadamente devido a suas características de intangibilidade e produção concomitante ao consumo” (Tigre, 2006, p. 135).

Diante das constantes mudanças decorrentes das necessidades, dos comportamentos dos consumidores e do atual cenário evolutivo que tem influenciado o setor público e privado, às mudanças e transformações na vida da sociedade moderna tem visto novas formas de interagir e trabalhar em todos os setores.

Assim, o cenário mundial apresenta uma organização econômica que tem se transformado ao longo do tempo de um setor industrial para o setor de serviços, o que impacta nas melhorias de seus processos organizacionais e na forma de atuar diante de tantos desafios e transformações que surgem diariamente. Assim, “o estudo da inovação pode favorecer o entendimento das mudanças nas organizações, pois comporta um setor que executa diversas atividades de serviços” (Kubota, 2009, p. 5).

Não se pode negar é que o tema inovação é muito amplo para ser explorado, pois apresenta grandes desafios, complexibilidades e especificidades. Diversos pesquisadores ressaltam a importância de estudar sobre isto, pois “a inovação não depende apenas de mudanças nos processos físicos de produção, mas principalmente de concatenações mais complexas dos conhecimentos e ideias que formam a estrutura das organizações” (Tigre, 2019, 47). Assim “Inovação no setor público tem sido definida como a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados” (MULGAN; ALBURY, 2003, p. 3 apud CASTRO, 2015).

Para o setor privado sempre se terá o lucro e a competição como fatores fundamentais a conquista por mais espaço, crescimento e reconhecimento, fazendo com que as mesmas possam inovar nas suas atividades e se tornem cada vez mais eficientes e competitivas. Tornando “a inovação é o instrumento específico do empreendedor” (DRUCKER, 1987, p. 39),

Enquanto que para o setor público, que por sua característica e natureza sempre se mostrará ser mais estático e homogêneo, sendo seu objetivo principal melhorar a eficiência e

o desempenho na prestação de serviços, o que o torna completamente diferente se comparado ao setor privado, por isto requer uma pesquisa mais aprofundada para o melhor entendimento do processo de inovação do setor. O que considera aqui, que o “Estado tem o dever constitucional de prestar diretamente o serviço público ou viabilizar seu fornecimento por meio de entes privados” (FRANÇA, 2004).

A inovação, quando aplicada ao setor público pode ser definida como uma nova forma de realizar suas atividades, possibilitando ao setor ser capaz de se diferenciar de forma intencional para alcançar seus atendimentos, uma vez que sua motivação seja desenhada de acordo com o ambiente do setor. Assim, “a inovação no setor público apóia o crescimento econômico tornando o governo mais eficiente, transparente e responsivo” (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014).

Estas ações podem retornar uma compreensão dos processos de inovação que acaba colocando no centro das discussões de políticas públicas a necessidade de empreender ações com vistas a ampliar e/ou melhorar as articulações entre os componentes principais dos sistemas de inovação e, “potencializando as possibilidades de crescimento econômico e ampliar a efetividade dos serviços públicos” (Carrijo & Botelho, 2013). Assim “inovação no setor público tem sido definida como a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados” (MULGAN; ALBURY, 2003, p. 3 apud CASTRO, 2015).

Sendo assim, não se pode deixar de fora falar sobre a indústria espacial que é intensiva e constante na busca por inovações e desenvolvimento de novas tecnologias, “se tornando altamente inovadora no que se refere a avançar em sua fronteira do conhecimento” (OCDE, 2017). O que deve permitir o setor avançar em todas as atmosferas de atuação e abrangência em seu propósito.

Sempre buscando se utilizar de mão de obra muito qualificada; com amplos conhecimentos e atuando em diversas atividades multidisciplinares; além de ser uma grande geradora de tecnologia de ponta e inovação tecnológica, que proporciona diversas melhorias e mudanças para a sociedade.

No Brasil, a política espacial não tem sido prioridade dos governantes e o Programa Nacional de Atividades Espaciais (PNAE, 2021) sofre, há anos, com baixos investimentos, piorados por freqüentes contingenciamentos. Sendo importante compreender o papel das políticas públicas aplicada ao setor, principalmente no que tange a inovação.

O país possui uma Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (PNDAE), que atualmente está em sua versão que compreende o período de 2022 a 2031, tendo seu conteúdo aprovado no dia 29 de dezembro de 2021, a Portaria AEB nº 756, com publicação no Diário Oficial da União nº 247, de 31 de dezembro de 2021.

O PNDAE apresenta os objetivos e as diretrizes que contextualizam e orientam o planejamento e o desenvolvimento das atividades espaciais, priorizando a busca de soluções para os problemas nacionais de forma a gerar benefícios à sociedade. Este documento possibilita entender as dificuldades e desafios na implementação da PNDAE é de responsabilidade da Agência Espacial Brasileira (AEB), autarquia federal vinculada ao Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e órgão central do Sistema Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (SINDAE), composto pela própria AEB e demais órgãos setoriais responsáveis pela execução das ações contidas no Programa Nacional de Atividades Espaciais (PNAE), instrumento da PNDAE que indica as missões espaciais planejadas para um período de dez anos.

A AEB, por sua vez é responsável pela governança do SINDAE, têm o compromisso de integrar coordenadamente os diferentes agentes indutores das atividades espaciais, na construção participativa de um Programa Espacial Brasileiro (PEB) que promova transversalmente e de forma progressiva o desenvolvimento do País em uma realidade sustentável.

Este trabalho irá analisar qual a percepção dos gestores da Agência Espacial Brasileira, desta maneira tentará compreender ocorrem os processos de inovação no âmbito da organização, com intuito de verificar a efetividade no alcance das suas melhorias.

Diante da explanação e com base nos elementos disponíveis, que são a metodologia de pesquisa e os dados obtidos, pretende-se com este estudo discorrer sobre a seguinte pergunta de pesquisa relacionada ao tema de inovação. O que possibilita formular a questão norteadora desta pesquisa: **“Qual é a percepção dos gestores em nível estratégico, tático e operacional sobre os processos de inovação na Agência Espacial Brasileira?”**

Assim, pode-se compreender o objetivo geral desta dissertação que está focado em analisar qual é a percepção dos gestores em nível estratégico, tático e operacional sobre os processos de inovação na Agência Espacial Brasileira.

Quanto aos objetivos específicos espera-se compreender: (1) Identificar as inovações que a AEB produz para o Brasil na visão de seus gestores; (2) Analisar se a AEB aplica inovação dentro de sua estrutura organizacional na percepção dos gestores; (3) Investigar

como acontecem as inovações na AEB através da visão de seus gestores e (4) Refletir como funcionam as inovações na AEB de acordo com a percepção dos seus gestores.

A justificativa desta pesquisa se dá pelo fato, que desde as origens do tema, analisar como estes conceitos estão sendo utilizados na Agência Espacial Brasileira, pretendendo contribuir com a AEB no conhecimento sobre o tema no interior da organização e com a sociedade, apresentando como a agência trabalha com a inovação.

A contribuição prática deste estudo engendrará um diagnóstico para os gestores da AEB e dos setores públicos, além da sociedade em geral, pois na medida em que se identifica a relação entre capacidades, modos e resultados de inovação, isto pode melhorar a gestão, eficiência e eficácia da Gestão Pública.

Vale lembrar que a pesquisa foi motivada pela falta de insumos sobre a percepção da realidade dentro da AEB sobre inovação, sendo importante destacar que a percepção interna possibilitará a compreensão sobre o processo de inovação. Possibilitando ainda uma contribuição teórica, uma vez que será abordado em um conceito de desenvolvimento na literatura relacionada à inovação focada na gestão da organização. No capítulo a seguir será apresentado o referencial teórico sobre o tema de inovação, discorrendo sobre suas bases teóricas que auxiliaram no desenvolvimento do objeto de pesquisa deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se propõe a descrever as teorias e os modelos relevantes utilizados como referencial teórico e para o desenvolvimento dessa pesquisa, onde primeiramente será buscado um conceito geral para definir alguns termos como: inovação, inovação organizacional; inovação colaborativa; inovação de processos; inovação tecnológica; inovação de produtos, inovação na prestação de serviços e inovação no setor público.

Dessa forma, esse referencial teórico foi definido com base em pesquisas realizadas em periódicos científicos nas bases de dados Portal de Periódicos CAPES e PROQUEST, e a busca utilizou as seguintes palavras-chave, em português e inglês: Schumpeter; pensamentos neo-schumpeterianos; inovação; inovação tecnológica e inovação no setor público. Inicialmente a busca selecionou artigos de 2018 a 2022, contudo diversas outras fontes que foram julgadas importantes foram incorporadas a este trabalho.

Após a primeira seleção, foram adicionados livros e outros artigos seminais a partir do uso da técnica denominada de *snowball* ou bola de neve, com a seleção de autores citados em pelo menos dois textos anteriormente selecionados.

2.1 INOVAÇÃO

Em pleno século XX, diante de um cenário mundial, onde se destacam a forte concorrência das instituições com oferta de seus produtos e serviços cada vez mais especializado e principalmente de fatos que movimentam a sociedade como a pandemia da COVID-19, as políticas econômicas dos países e do elevado padrão de exigência dos consumidores, faz-se necessário salientar a importância da inovação, que se torna cada vez mais uma ferramenta de sobrevivência competitiva das instituições, pois a cada dia cresce o número de empresas que vêem na inovação uma oportunidade de elevar a sua competitividade e sobreviver em um mercado cada vez mais dinâmico e disputado.

As instituições tem se colocado disponíveis para receptividade cada vez maior por novas ideias que possam melhorar seu desempenho. Esta receptividade se dá pelo fato que as mesmas tem se esforçado para inovar suas atividades, processos, produtos e a forma de trabalho. Desta maneira a inovação tem sido considerada um “elemento presente em toda empresa que compreende sua significância para a sobrevivência e crescimento no mercado” (Bressant & Tidd, 2009).

Sendo necessária uma dinâmica institucional que proporcione um ambiente favorável a esta atividade. “Em um contexto amplo, pode-se dizer que toda inovação é uma invenção, porém nem toda invenção será uma inovação” (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).

Todas as instituições quando adotarem algum tipo de inovação deve se preocupar em personalizá-la às suas necessidades e implantar em sua rotina inteira, mas para que haja a realização da inovação existe um fator fundamental que é a capacidade da organização em adotar a sua estrutura. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) o “termo inovação pressupõe a aceitação e o uso de uma determinada ideia”.

“A inovação pode ser caracterizada, portanto, como um processo que envolve aprendizagem organizacional, imerso em certo grau de incerteza e potenciais de mudança inerentes, a partir de fatores individuais, tecnológicos e culturais, e solução de problemas ao longo da implementação.” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.86) “uma inovação é o processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”. Os mesmos autores, assim como vários inventores fracassaram na tentativa de difundir suas novas ideias, sendo que o reconhecimento de seus trabalhos.

Sundbo e Gallouj (1998) “definem inovação como uma mudança nos negócios pela adição de um novo elemento, ou pela combinação de elementos velhos em um sentido schumpeteriano”. A inovação deve ser um fenômeno de alguma dimensão para ser considerada como tal. Isso significa que a mudança deve ser reproduzível e realizada mais de uma vez.

Muitas são as pessoas que freqüentemente confundem inovação com melhoria, porém segundo a teoria evolucionária, a inovação seria um processo de solução de problemas, dentro de um paradigma, o qual induziria soluções cumulativas, formando trajetórias de soluções. Higgins (1995) e Levitt (1990) explicam que “a inovação consiste em um processo de criar algo novo com um valor significativo para um indivíduo ou uma coisa inteiramente nova, nunca feita antes, ou quando alguma coisa que foi feita em outro lugar sirva como inovação a outros pela primeira vez”.

A inovação é mais do que ter criatividade, passando a ser uma implementação de novos produtos, serviços, processos ou arranjos de instituição. Desta maneira, se caracteriza pela implantação de ideias criativas dentro de uma organização ou nas pesquisas acadêmicas. Para Gallouj (2002) “a inovação não é um resultado conclusivo (artefato), mas um processo

de resolução de problemas, no qual a aprendizagem e interações múltiplas entre os agentes têm o papel principal”.

A história sempre mostrou este fato, onde o tema inovação nem sempre foi apreciado, apenas no final do século XVIII os inovadores pararam de ser considerados como aventureiros. Diante das pesquisas aplicadas no qual o tema foi sendo desenvolvido, principalmente no campo da pesquisa científica e na aplicação nos negócios. “Acreditar que a inovação depende apenas e unicamente de uma boa ideia não garante que a mesma terá sucesso e se tornará inovação, e isso pode resultar em perdas significativas de recursos” (Bessant & Tidd, 2009).

Contudo foi nos anos 2000 que o termo inovação começou a ser reconhecidos e aplicados nas justificativas de pesquisas científicas e nos negócios, fazendo com que o tema passasse a ser visto como um diferencial nos estudos e aplicações conceituais. Foi neste momento que o tema atraiu o interesse de tantas pessoas, pesquisas e organizações. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) “observam que a inovação consiste na introdução com êxito no mercado, de produtos, serviços, entre outros que não existam ou que apresentam melhorias marcantes”.

Uma importante constatação é saber que as instituições precisam se manter competitivas, por isto, precisam criar estratégias inovadoras com base na sua visão, na sua missão e nos seus valores, nunca se esquecendo de analisar os seus pontos fortes e fracos, além das oportunidades e as ameaças, que em conjunto deverá permitir a sobrevivência e atuação da mesmadiante do momento atual e futuro. Nesse contexto, Gallouj (2002) afirma que “a inovação não é um resultado final e conclusivo (artefato), mas um processo de resolução de problemas, no qual a aprendizagem e interações múltiplas entre os agentes têm o papel principal”.

Assim, devem sempre buscar por inovação nas suas atividades, para que possam se desenvolver e alcançar resultados. Nesta perspectiva, “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).

Quando se fala sobre inovação, o Estado deve não somente corrigir falhas de mercado, “mas também abrir espaço para o investimento privado dinamizando-o, cabendo ao Estado sinalizar para a sociedade sua visão, definir sua missão e formular e executar um planejamento coerente” (Costa, Mendonça, & Campos, 2015). No tópico a seguir será apresentado o tema da inovação no setor público que faz parte do objeto de pesquisa deste trabalho.

2.1.1 Inovação no Setor Público

O setor público em sua história, sempre enfrentou problemas em relação a realizar inovações, principalmente quando o foco se trata de crescimento e melhoria de projetos e processos, pois foge do daquilo que compreendemos como sendo sua missão que é a de servir ao cidadão, fazendo com que este setor acabe por depender constantemente dos gestores que por muitas vezes não estão com foco em inovar as suas atividades, seja pelo custo, pela complexibilidade ou pela falta de incentivos.

Por isto é importante destacar que o estudo sobre a inovação neste setor que tem merecido um especial interesse, excluindo a maior parte da produção da literatura disponível, sendo notório o predomínio do assunto no âmbito da iniciativa privada. Para compreender melhor o tema é necessário realizar uma análise focando outros aspectos importantes que distinguem ambos os setores. A “inovação no setor público ocorre a partir de pressões para melhora da transparência em procedimentos administrativos e processos de tomada de decisão, bem como para o melhoramento dos serviços prestados ao cidadão”. (European Commission, 2005)

Embora o tema venha se destacando nos cenários e principalmente no cerne da questão de mudanças na economia e na administração pública, ele não é um assunto novo, vale destacar que o primeiro ensaio sobre o assunto surgiu com Joseph Schumpeter, em seu trabalho a Teoria do desenvolvimento econômico, de 1934, no qual o economista investigou a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico.

Segundo Schumpeter (1934) a inovação pode ser entendida como algo que está sendo realizado de uma maneira diferente e não como muitos pensam que se refere a criar algo novo do zero, mas simplesmente mudar a forma como se faz alguma coisa, o que provocaria novos resultados: novo ativo ou nova qualidade deste, novo método de produção, novo mercado ou uma nova fonte de abastecimento. Conseqüentemente, “uma infinidade de definições de inovação tem se apresentado” (Kattel et al., 2013).

Assim a inovação nos serviços públicos se trata de um tema considerado complexo, mesmo não parecendo que o setor tem realizado grandes avanços, mas o infelizmente ainda parece serem pouco, diante dos grandes desafios, principalmente se comparada ao setor privado.

O setor público pode ser apresentada como sendo uma aplicação de uma nova forma de ação social implementada deliberadamente pela entidade pública. Desta maneira “a inovação no setor público é essencial para melhorar a eficiência e a qualidade na prestação de

serviços” (Albury, 2005). Sendo “a inovação uma forma diferente e intencional para alcançar objetivos, pois a sua motivação é desenhada de acordo com o ambiente do indivíduo ou entidade social” (Koch & Hauknes, 2005).

Com essas diferentes classificações de inovação em serviços públicos, torna-se possível atender à necessidade de que a pesquisa tem de enquadrar teoricamente e comparar os exemplos de inovação identificados no campo empírico, inclusive internacionalmente.

A capacidade de inovar é um parâmetro que se pode utilizar como meio para medir a eficiência das organizações do mercado privado, haja vista a competitividade de este setor ser acirrada, porém no setor público este tipo de questão é estático em relação ao setor privado, por não ser o objetivo principal auferir lucro no setor público. Nelson e Yates (1978) afirmam que “existem diferenças importantes entre a inovação no setor público e privado, já que no setor privado a lógica do lucro prevalece e no setor público, elementos como retorno social e ganhos para a sociedade precisam estar presentes”.

Mas como o foco do setor público não é o lucro e sim o bem-estar dos seus cidadãos, pois acaba se tornando o responsável pela aplicação dos impostos em saúde, educação, transporte e em outros bens e serviços. Para De Vries, Bekkers & Tummers (2015), a maioria dos artigos e livros analisados utilizam a definição de inovação no setor público baseada em Rogers (2003), “que a compreende como uma ideia, prática ou objeto que é entendido como novo para a unidade adotante, com o objetivo de criar valor público”. Para esses autores os principais tipos de inovação no setor público são: processo, que se subdivide em administrativo ou tecnológico; produto ou serviço; governança; e, conceitual

Alinhado à evolução do conceito de inovação, aplicado diante dos desafios enfrentados no contexto apresentado sobre a inovação, bem como na aplicação de suas mudanças aplicadas ao setor público, que tem se tornado um grande desafio mundial e principalmente no Brasil, diante dos diferentes níveis socioeconômicos, sobretudo aqueles que buscam atrair investimentos privados e colocar o país diante dos mercados altamente integrados e concorrentes. Para Bloch et al. (2009),

“um dos principais resultados esperados da inovação no setor público é a melhoria na entrega e/ou na qualidade dos serviços públicos e os principais resultados apontados por eles são: impactos sociais; melhoria para o empregado; benefícios para os usuários; e, outros efeitos intangíveis, tais como confiança e legitimidade.”

Contudo, “o conhecimento sobre o desempenho do setor público e a forma como a inovação está relacionada com o desempenho é importante tanto para a compreensão da

inovação, como para o desenvolvimento e avaliação de políticas públicas” (Resende Junior, Guimarães, & Bilhim, 2013, p. 257-277). No tópico a seguir se concentrará em falar de Schumpeter um dos maiores nomes relacionado à inovação e não poderia ficar de fora deste trabalho.

2.2 SCHUMPETER E OS SEUS PENSAMENTOS EVOLUCIONÁRIOS

Para compreender mais sobre o tema inovação faz-se necessário buscar as origens históricas e principalmente nas teorias e aplicação do assunto, discorrendo sobre um dos principais, senão o principal nome de influencia esta área o Professor e Economista Joseph Schumpeter.

Schumpeter foi o responsável por influenciar grandemente todas as teorias da inovação, através de seu trabalho, o qual em sua fala sempre afirmava que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação, por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, se tornando um processo que por ele foi denominado destruição criativa.

Para Schumpeter (1985, p.47)

“O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Nossa teoria do desenvolvimento não é nada mais do que um modo de tratar este fenômeno e os processos a ele inerentes” (Schumpeter, 1985, p. 47).

Nascido em 08 de fevereiro de 1883, em Triesch, atual Třešť, Morávia (parte oriental da atual República Checa), Joseph Alois Schumpeter formou-se em Direito pela Universidade de Viena, que até hoje é considerado um dos mais importantes e respeitados economistas do século XX, foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista, Schumpeter teve a oportunidade de vivenciar o capitalismo consistente diferentemente de Smith ou Marx.

Fato este que possibilitou o autor a compreender e obter constatações sobre o que de fato seria o sistema capitalista e porque foi bem-sucedido em alguns locais e em outros não.

Defensor da afirmação de ser necessário substituir a teoria estática da economia por uma dinâmica, cuja teoria defendia que a natureza não dava saltos, sendo essencial haver melhorias contínuas dos procedimentos e operações, valorizando assim o trabalho dos

administradores, gestores e técnicos. “Schumpeter, valorizava os saltos inovadores, inesperados e não lineares” (MOTA, 2016).

Foi a partir de Schumpeter (1934) que a questão da tecnologia passou a se destacar, pois ele começou a defender a inovação como uma espécie de força que pode propiciar mudanças radicais, que se tornaria uma válvula propulsora no desenvolvimento países, a partir do momento em que se busca diferenciais para que as empresas se destaquem no mercado competitivo, por meio da oferta de produtos e serviços exclusivos.

Schumpeter sempre ressaltou que era somente a partir da inovação que os países poderiam evoluir e crescer, a partir da diferenciação perante as demais nações. Para Ele a inovação poderia ser incentivada, atraindo novos empreendedores e multiplicando os efeitos. “As mudanças contínuas que podem eventualmente transformar uma pequena firma varejista numa pequena loja de departamentos, mediante adaptação contínua, feita em inúmeras etapas pequenas, estão no âmbito da análise ‘estática’” (Schumpeter, 1985, p. 46)

Embora sua teoria tenha sido desenvolvida no decorrer do século XX, ainda continua atualizada até os dias de hoje, com algumas alterações devido às transformações realizadas pelo sistema capitalista, mas nada capaz de alterar suas ideias.

Uma de suas mais importantes obras foi à teoria do risco econômico, que defendia que ao deixar um estado de equilíbrio e entre uma disparada, “é preciso que se tenha alguma inovação do ponto de vista econômico, capaz de modificar as condições de equilíbrio anteriores” (KUPER, 2002, p.55).

O enfoque dos estudos de Schumpeter, relativo às inovações, afirmava que não se pode focar apenas na mudança e na obtenção de vantagens e competitividade. É preciso avaliar que os choques na economia e períodos curtos de equilíbrio, que não são suficientes para que a economia funcione de forma satisfatória e positiva, pois os efeitos do sistema econômico fundamentado no capitalismo na verdade não geram mudanças qualitativas.

Em suas obras Schumpeter sempre descrevia suas inovações como ‘fatores preponderantes para a alteração no estado de equilíbrio de uma economia’, a qual ele descrevia ‘que uma inovação não necessariamente deve ser radical’, ou seja, uma mudança total e completa, mas poderia ser apenas uma alteração nos arranjos comerciais.

Segundo Schumpeter (1988, p. 22), “a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, desta forma, padrões de produção e criando diferenciação para as empresas”. Esta questão representaria um papel central referente à questão do desenvolvimento econômico regional e de um país. Schumpeter (1934) propôs uma lista de cinco tipos de inovação: (i) introdução de novos produtos; (ii) introdução de

novos métodos de produção; (iii) abertura de novos mercados; (iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e (v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

O autor dizia que toda introdução de inovação aplicada no sistema econômico era chamado de “ato empreendedor”. Neste contexto, qualquer atividade poderia ser considerada, “uma nova matéria-prima, uma introdução de um novo produto no mercado, um novo modo de produção, um novo modo de comercialização de bens e serviços ou até uma quebra de monopólio” (Schumpeter, 1988, p. 62). Dessa forma, estas são ações seriam realizadas pelo “empresário empreendedor”, visando à obtenção de “lucros extraordinários”.

Schumpeter acreditava que as relações inovadoras se caracterizariam nas seguintes situações: “introdução de um novo bem; novo método de produção, a partir de uma descoberta inovadora; novo mercado; novas fontes de matérias primas e nova forma de organização das indústrias” (MOTA, 2016).

O pensamento de Schumpeter não estava restrito a apenas uma área do conhecimento, mas contemplava todas as áreas com uma visão totalmente holística. Portanto sua visão esta a frente do seu tempo, o que faz ser tão atual. Sobre o economista, destaca Sandroni (1999, p. 547):

"Precursor da teoria do desenvolvimento capitalista, ofereceu uma importante contribuição à economia contemporânea, particularmente no estudo dos ciclos econômicos. Schumpeter admitia a existência de ciclos longos (de vários decênios), médios (de dez anos) e curtos (de quarenta meses), atribuindo diferentes causas a cada período. As depressões econômicas resultariam da superposição desses três tipos de ciclo num ponto baixo como ocorreu na Grande Depressão de 1929-1933. O estímulo para o início de um novo ciclo econômico viria principalmente das inovações tecnológicas introduzidas por empresários empreendedores. Para Schumpeter, esse ponto é essencial. Sem empresários audaciosos e suas propostas de inovação tecnológica, a economia manter-se-ia numa posição de equilíbrio estático."

Schumpeter constantemente enaltecia os empreendedores como sendo os principais pivôs do sistema econômico. Em sua fala, sempre dizia que são os empreendedores os verdadeiros agentes da inovação e da “destruição criativa”, pois possuem a capacidade de transformarem toda uma estrutura econômica, além de possuírem a chave de alterarem toda a direção das decisões. O autor dizia que “uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza“ (SCHUMPETER, 1988.).

Schumpeter terminou sua vida como professora na Universidade de Bonn, Alemanha, onde lecionou de 1925 a 1932 e na Universidade de Harvard, nos EUA, onde permaneceu até sua morte, em janeiro de 1950, pouco antes de completar 67 anos.

As contribuições dos estudos deixados por Schumpeter são fundamentais para todos os trabalhos relacionados ao tema “inovação” e por tantos trabalhos, conceitos e ideias levantadas por ele. Schumpeter deixou um legado que foi estudado e aplicado por alguns pesquisadores que ficaram conhecidos como os neo-schumpeterianos, conforme será apresentado no tópico a seguir.

2.3 OS NEO-SCHUMPTERIANOS

Após 1970, um pequeno grupo de quatro economistas que se encontravam insatisfeitos com a visão neoclássica e com as suas falhas nas apresentações sobre inovação, este grupo sempre se reunia com interesse de pesquisarem na área de inovação, crescimento e emprego

E por este motivo em comum, logo após alguns encontros resolveram estudar com mais profundidade a questão de inovação sob o enfoque de Schumpeter, o que motivou os mesmos a realizarem estudos que proporcionaram mudanças no cenário da época.

Diante da riqueza apresentada pelas obras de Joseph Schumpeter, este grupo de amigos que começaram a chamar a atenção, pois seus estudos partiam contrário aos modelos neoclássicos, da época projeto este que passou a ser compreendido como sendo um produto da atividade econômica.

Compreenderam que as inovações tendem a se concentrar segundo as tecnologias e formas de organização complementares, “de modo que a maior parte das fases longas de crescimento teve por origem uma inovação radical, como por exemplo, o vapor e a eletricidade” (LIMA, 2007).

O cenário proporcionou a elaboração de centenas de trabalhos que começaram a fazer referência às contribuições schumpeterianas. Muitas das quais foram publicadas postumamente, fato este que proporcionou tanto crescimento que em 1986, foi criada a Sociedade Internacional Joseph Aloes Schumpeter, onde interessados de diversas áreas poderiam debater sobre as “questões colocadas sobre o paradigma Schumpeteriano”.

Surge então o que chamamos de corrente neo-Schumpeteriana que contrasta com o enfoque estático tradicional, e vê na concorrência um processo evolutivo e dinâmico, o qual é gerado por fatores endógenos ao sistema econômico. Sendo possível destacar as inovações que surgem nas organizações quando da busca de novas oportunidades lucrativas em sua interação competitiva.

Os neo-schumpeterianos contribuíram com o desenvolvimento em diversos assuntos em diferentes naturezas: alguns focaram na invenção, outros focaram na interação entre o padrão tecnológico e a infraestrutura organizacional, entre diversos outros temas. Para eles, o importante era compreender que a inovação é um processo de mudança tecnológica, Sempre buscando enfatizar a ruptura com a ortodoxia dominante, tornando-se fonte de inspiração para a construção de um paradigma teórico alternativo, como resultados surgem diversos autores com ideias semelhantes, e que defenderam a inovação como motora da dinâmica econômica, além do debate sobre o abandono do referencial de equilíbrio.

Deixaram os principais pontos da teoria econômica convencional, baseados na crença do equilíbrio e da racionalidade perfeita dos agentes, como também, criticaram a teoria convencional, mostrando que essa foi ineficaz para explicar o processo de mudança na economia. A teoria convencional tratava o progresso técnico resultante da adoção de inovações como um elemento exógeno ao sistema econômico.

De acordo com os neo-schumpeterianos, o progresso técnico é endógeno, resulta do desenvolvimento das inovações, em que a adoção de inovações dependerá do ambiente competitivo da empresa, das condições de investimento e condições de imitação, bem como de características institucionais.

Para os neo-schumpeterianos, a concorrência não gera somente comportamentos adaptativos, mas também atitudes ou iniciativas inovadoras. Neste sentido se uma organização perceber a existência de rivais em seu mercado, ela provocará ajustamentos e restrições aos seus agentes, provocando atitudes na forma de iniciativas que gerem vantagens em relação aos concorrentes e que possam, nem que seja temporariamente, reduzir as restrições ocasionadas pela existência da concorrência, onde as empresas com poder maior de mercado obterão melhores preços.

É nesse momento que se dá a repartição da quase-renda de inovação entre o produtor e os outros agentes econômicos, sejam elas empresas compradoras ou fornecedoras.

Os neo-schumpeterianos foram os maiores responsáveis pelo aperfeiçoamento das ideias inspiradas por Schumpeter no decorrer dos anos, até o início do século XX, o tema era compreendido simplesmente como uma repetição de ciclos de estágios sucessivos e independentes de pesquisa, desenvolvimento, produção e difusão. Foi a partir dos estudos realizados por eles que houve um avanço da compreensão sobre o significado da inovação.

Este fato remete a forte relação entre inovações e desenvolvimento econômico, “estabelecido em trabalhos realizados nas últimas décadas por parte de autores neo-schumpeterianos e evolucionistas” (Carrijo & Botelho, 2013). Os neo-schumpeterianos

colaboraram imensamente para as pesquisas sobre inovação, sendo possível compreender que existem diversos tipos de inovações, desta forma se destaca nesta pesquisa alguns tópicos que irão corroborar para o desenvolvimento deste trabalho.

2.4 TIPOS DE INOVAÇÕES

Como já mencionado anteriormente, quando pensamos que inovar é apenas criar novos produtos ou tecnologias é um equívoco comum. Inovação implica transformar novas ideias em fontes renovadas de valor. A natureza da inovação está a mudar, em resposta aos desafios da sociedade, assim como a abordagem utilizada para inovar com sucesso.

Historicamente, a pesquisa sobre os tipos de inovação tem seguido um imperativo tecnológico, assumindo que as empresas organizam os esforços de inovação em atividades de I&D e, “os estudos sobre inovações organizacionais ou administrativas têm sido relativamente escassos” (Lam, 2004).

Para analisar as conseqüências da inovação dentro de uma organização e no desenvolvimento de suas atividades de inovação, faz-se necessário adotar os tipos de inovação e introdução de inovações no mercado. “Se todas as empresas de uma indústria procurarem oportunidades nos mesmos lugares, tendem a apresentar as mesmas inovações” (Sawhney et al., 2006, p. 75).

Em 1934, Schumpeter propôs os tipos de inovação: introdução de novos produtos; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; criação de novas estruturas de mercado em uma indústria (OECD, 2005), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Tipos de inovações de Schumpeter



Fonte: Manual OSLO (2005)

O Manual de Oslo define os tipos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional. Essa definição é utilizada em todos os países que estão na OCDE e que atuam com políticas públicas para esse tema (Manual OSLO, 2005), conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Tipos de Inovação do Manual Oslo



Fonte: adaptado no Manual OSLO (2005)

Já esta pesquisa traz uma adaptação dos tipos de inovação apresentados pela OCDE e formaliza seis tipos de inovações, a saber: inovação organizacional; inovação colaborativa; inovação de processos; inovação tecnológica; inovação de produtos e inovação na prestação de serviços. Os tipos de inovação podem ser analisados de acordo com a Figura 3 e nas descrições abaixo.

Figura 3 – Tipos de Inovação



Fonte: Adaptado pelo autor, Manual OSLO (2005)

2.4.1 Inovação Organizacional

A inovação possui um papel de grande importância, no seu relacionamento com a Inovação Organizacional, proporcionando a capacidade que a organização possui em inovar para o sucesso de seu desenvolvimento.

O ambiente organizacional no decorrer dos anos vem passando por grandes transformações. Com a globalização que cada vez mais integra a humanidade, surge à necessidade de adaptar o conhecimento na gestão da organização, além de possibilitar a criação de novas formas com foco na geração de novas inovações e mudanças, adaptadas a competitividade, visando buscar alternativas no seu melhor desempenho.

Diversas são as vantagens competitivas que necessitam serem adequadas, principalmente aquelas focadas nos setores de baixa intensidade e participação econômica, que se destacam no mercado. Desafio este que se dá pela necessidade de ter que produzir mais a cada dia e se tornar o melhor para sobreviver no meio da concorrência, suplantado pelo desafio de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

Para Spence (1994), “a inovação diz respeito aos domínios da implementação, produção, difusão, adoção ou comercialização de criações, baseados, sobretudo, em processos de poder e de comunicação”. Assim, o processo de desenvolvimento e criatividade relacionados à inovação dentro de uma organização pode ser compreendido como sendo complexo e curvilíneo, sendo composto por uma grande diversidade de fatores, que propiciaram uma nova cultura que seja favorável à inovação

As transformações e mudanças dentro do ambiente organizacional é um fato que vem modificando a forma como as organizações se colocam no mercado, sendo necessária a busca constante por novas opções que auxiliem no seu desempenho diante de tantos desafios.

As mudanças podem apresentar novas oportunidades complexas e novos desafios para as organizações quando estão dedicadas a alcançarem seus dos objetivos. Fazendo com que se preparem e se adaptem para alcançar seus propósitos e vencer seus desafios, bem como se lançar com maior solidez no mercado competitivo, o que exige esteja sempre preparada a inovar suas estratégias, táticas e operações. Dessa forma Sinek (2015, p. 33)

“Não se trata de aplicar teorias de gestão da moda e nem contratar as equipes dos sonhos. [...] Se determinadas condições forem cumpridas e as pessoas de uma organização se sentirem seguras umas com as outras, vão trabalhar juntas e realizar coisas que nenhuma delas conseguiria realizar sozinha. O resultado é que sua organização vai pairar bem acima dos concorrentes.”

A organização deve está envolvida, principalmente seus gestores que são os maiores responsáveis pelas decisões e do êxito das soluções propostas, pelo planejamento e tomada de decisão, além de serem os responsáveis por direcionar e dar controle, independente do desafio encontrado.

Diversas organizações fracassam em sua jornada, por não conseguirem compreender sobre inovação, o que proporciona grandes desafios diante dos concorrentes que mudam diante das técnicas e conhecimentos antigos. Schumpeter dizia que era preciso inovar nas atividades organizacionais, ou seja, fazer algo de forma diferente do que se está acostumado e não pensar que a inovação só exista quando for utilizada “para designar algo novo, original e inusitado”. Schumpeter (1988).

Para que haja inovação dentro de uma organização é necessário possuir uma estrutura adequada, com maturidade e com alta capacidade de se adaptar aos novos desafios. Segundo Barbieri e Álvares (2004, p.53), a inovação organizacional introduz “novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos com pessoas e outras organizações”.

Alguns aspectos podem provocar a inibição das inovações dentro das organizações, como por exemplo, a rigidez de controles, falta de capacidade de adequação para inovações por parte dos gestores, além de ineficiências processuais da falta de recursos necessários para a realização de inovações.

As organizações públicas por sua vez, precisam se adequar e inovar na sua forma de gerenciar suas atividades, mas o que se percebe é que suas estruturas não mudam, sofrendo com falta de incentivo e de novas estratégias na realização de suas atividades, vivendo anos presos na velha forma de agir.

Para que haja inovação no setor público é necessário envolvimento do governo nas mudanças. Para (Mazzucato, 2015; OCDE, 2015)

“prevalece certo consenso de que os processos de inovação no setor público têm se intensificado nos últimos vinte anos, ganhando uma dimensão estratégica nos Estados contemporâneos e desempenhando papel de propulsor do desenvolvimento econômico e da modernização da administração pública”.

2.4.2 Inovação Colaborativa

O cenário mundial tem apresentado diariamente diversas mudanças, principalmente aqueles relacionados ao desenvolvimento, forçando as organizações a se reinventarem, mudarem sua forma de pensar e agir.

Diante deste novo desafio é comum, que apareçam novas inovações que possibilitam serem bem-sucedidas, estas atividades passam a atrair o interesse de imitadores, o que constitui uma ameaça aos inovadores. A forma que as organizações podem resolver isto é quando começam a colaborar esforços inovativos entre si, caracterizando o fenômeno de inovação aberta. Para Schumpeter (1988) a inovação precisa ser compreendida como uma “nova combinação dos meios de produção, atribuindo-lhe vital importância para a compreensão e a promoção do desenvolvimento econômico” (SCHUMPETER, 1988, p. 54).

Esta ação permite as organizações a desenvolverem uma atuação visando diversos tipos de parceiros e conhecimentos, promovendo inovações colaborativas. A “inovação colaborativa é uma alternativa espontânea orientada para a resolução de problemas, com capacidade de se adaptar mais facilmente às demandas das partes interorganizacionais” (Donaldson, O-Toole & Holden, 2011).

Para Sordi, Nakayama e Binotto (2018, p. 44), "compartilhar conhecimentos de maneira eficiente se torna essencial nesse contexto, pois é a partir de novos conhecimentos que as inovações fundamentalmente são concebidas". Desta maneira para aspirar um trabalho de inovação colaborativa, as organizações precisam aprender a construir, manter e alimentar relações, desde que seus interesses estejam protegidos.

A inovação colaborativa vem promovendo um grande crescimento as organizações que adotam este compromisso, trazendo uma grande “relevância da colaboração à estratégia do negócio é determinada pelos diferentes objetivos que as empresas buscam e pela importância estratégica atribuída a tais objetivos” (Dekker et al., 2016). Mas para que isto aconteça, elas precisam aprender a gerenciar as tensões que fazem parte integrante de uma via colaborativa inovadora, sendo necessário desenvolver padrões de colaboração.

De modo geral, “os efeitos positivos entre compartilhamento de informações com inovação colaborativa mostram que a disponibilização de informações e a comunicação são elementos essenciais para fomentar a inovação colaborativa” (Donaldson et al., 2011).

No setor público, a colaboração é uma prática comum entre os órgãos, que consegue assim, resolver os mais diversos problemas devido apoio recebido.

2.4.3 Inovação de Processos

As organizações trabalham constantemente para alcançarem o sucesso, por isto é preciso buscar por mudanças e melhorias nos processos, sendo que o seu sucesso dependerá do grau de transformações realizadas, o que poderá acarretar em mudanças nas suas atividades. Para Daft (2002), "tais mudanças podem se focalizar em: mudanças nos produtos e serviços; mudanças nos processos e na tecnologia; mudanças na estratégia e na estrutura organizacional; e mudanças na cultura organizacional".

Milhares de organizações a partir deste contexto começaram a mudar sua forma de trabalhar, seus processos, seu atendimento, de acordo com a forma que trabalham a melhoria dos seus produtos e com a mudança tecnológica, principalmente depois do grande avanço da concorrência com a globalização. Davenport (1994) "observa que a inovação de processos é um veículo fundamental para a implementação de estratégias de redução de custo, aumento da velocidade e satisfação do cliente, tornando-se importante fonte de vantagem competitiva para as organizações".

As organizações têm buscado promover alterações que acabam impactando seus formatos estruturais, ou seja, os seus modelos de gestão e, principalmente naqueles voltados às estratégias competitivas e de gestão além das relações com o seu entorno. Estas mudanças têm aumentado a competitividade e gerado diversos problemas relacionados a inovação de processos. Schumpeter (1934) "sempre defendia que a inovação e a mudança ocorreriam por meio de um espiral de atração".

Porter (1997) "salienta que muitas organizações aplicaram a inovação de processos indiscriminadamente, isto é, movidas mais pelo entusiasmo do que pela compreensão de como aplicar seu conceito, o que levou a uma alta taxa de fracassos". Manganelli (1995) "ressalta que uma das razões pelas quais os projetos de inovação de processos fracassam é a sua interpretação equivocada como automação, reorganização ou downsizing".

Assim a inovação de processos dentro da organização permite que se possa sustentar suas estratégias negociais, sempre focando no melhor atendimento do cliente, bem como na melhoria e mudança na forma de realizar suas atividades. "A inovação de processos pode envolver a melhoria dos sistemas já adotados, como redução do desperdício, aumento da eficiência ou a alteração na forma de operação, como o uso da correspondência digital em vez de papel" (Bessant e Tidd, 2009).

No setor público por sua vez os processos muitas vezes são antigos e inadequado o que não representa à realidade no atendimento, desta maneira os processos costumam ser difíceis de acontecer e ser implantado.

2.4.4 Inovação Tecnológica

A inovação possui um grande diferencial quando relacionada a mudanças dentro de uma organização principalmente quando se utiliza sucesso nas novas tecnologias. Com a globalização, a necessidade de gerenciar vem crescendo e se adequando com relação ao conhecimento para gerar inovações e vantagens.

Estas vantagens competitivas precisam ser reinventadas enquanto os setores de baixa intensidade em tecnologia perdem espaço na participação econômica, porém quanto mais se invista em tecnologia, mais se destaque no mercado. Diante disto, surge a inovação que diz respeito aos “domínios da implementação, produção, difusão, adoção ou comercialização de criações, baseados, sobretudo, em processos de poder e de comunicação” (Spence, 1994).

E para que haja inovação dentro de uma organização é necessário possuir uma estrutura organizacional com alta capacidade de se adaptar às inovações tecnológicas. Assim, “a inovação quando integrada entre tecnologia e organização deve produzir um impacto positivo no desempenho competitivo de uma empresa” (Guan & Liu, 2007). Portanto, “as estruturas organizacionais prévias e sua capacidade de transformação frente a novos paradigmas são importantes condicionantes do desempenho tecnológico subsequente” (Silva, 2010).

A inovação tecnológica exige que seja realizada constantemente uma melhoria objetiva na produção de produtos, sejam antigos ou novos, assim como na forma como ele será entregue. Possibilitando as organizações a melhorar suas atividades constantemente. Além de auxiliar na gestão e controle dos muitos bens e serviços sem alterar suas características “tecnológicas”.

Assim, a inovação tecnológica vem se destacando em todas as áreas, inclusive nas políticas públicas, desta forma o Brasil vem se fortalecendo, criando grande marcos reguladores e financiando projetos de inovação tecnológica e modernização de toda a sua infraestrutura de produção, diante do atual mercado acirrado e competitivo, que precisa cada vez mais se utilizar da inovação como forma de contribuir para o fortalecimento da competitividade e para o desenvolvimento econômico e social.

A implementação das políticas públicas, por parte do governo brasileiro, seja no apoio à inovação científica ou tecnológica, buscando diversas maneiras de apoiar as empresas

potencialmente inovadoras para que supere os obstáculos que as impedem de começar a inovar, convertendo seus esforços em melhorias.

Outro fator se dá pela transferência de tecnologia, que vem se destacando no incentivo e construção de novas oportunidades que ainda se constitui um desafio principalmente para a administração pública brasileira. Nesse sentido as organizações privadas têm adotado formas de se destacarem cada vez mais, diante dos órgãos públicos.

O governo brasileiro tem tomado medidas cada vez mais efetivas visando à inovação e a pesquisa científica e tecnológica, com a publicação da Lei nº 10.973, de 2004, que estabelece medidas de incentivo à inovação neste setor.

Em 2016, o governo federal instituiu a Lei nº 13.243/2016, conhecida como “o novo marco legal da inovação”, com objetivo de fortalecer as áreas de pesquisa e produção de conhecimento no Brasil, além de reduzir obstáculos legais e burocráticos da legislação anterior, conferindo maior flexibilidade às instituições atuantes nas áreas de ciência, tecnologia e inovação, por serem consideradas órgãos da administração pública com finalidade organizacional de executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico (Brasil, 2016).

2.4.5 Inovação de Produto

As mudanças que tem ocorrido diante da evolução da humanidade é um fato importante, por isto é importante compreender que as organizações vêm disputando a cada dia por um espaço no mercado, isto é compreendido pela maioria das pessoas envolvidas nesta jornada, assim elas precisam inovar na maioria de suas atividades, para isto muitas criam produtos constantemente, mas esta criação nem sempre significa inovação de um produto. A inovação de produto deve consistir em modificar as atividades entregues aos consumidores, além de modificar os atributos dos bens ou serviços desenvolvidos.

Para compreender a definição de inovação no desenvolvimento de novos produtos é preciso compreender sua definição que para Schumpeter a “inovação seria a introdução comercial de um novo produto ou uma nova combinação de algo já existente, criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia” (SCHUMEPTEP, 1934).

De acordo com (MANUAL DE OSLO, 2005),

"a inovação de produto pode ser caracterizada pela introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado respeitando as suas características ou funcionalidades. Isto inclui melhorias significativas nas especificações técnicas,

componentes e materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais".

Esta inovação quando encontrada em dentro de uma organização, passa a ser um grande diferencial diante do mercado, proporcionando uma vantagem competitiva para o negócio, pois auxiliam na substituição de produtos antigos e a inclusão de novos produtos, que ajudam a mudar o hábito dos usuários.

Todas as pesquisas que falam sobre a inovação de produto são incisivas em afirmar que ela pode ocorrer sob duas formas: a) produtos tecnologicamente novos e b) produtos tecnologicamente aprimorados. Para Trott (2012, p. 17), trata-se do “desenvolvimento de um novo produto”.

Esta característica pode ser vista principalmente nas grandes organizações privadas, que investem constantemente no desenvolvimento de seus produtos e assim na inovação dos mesmos. Fato este que permite compreender que "com a crescente corrida pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços, empresas tendem a fomentar a inovação colaborativa em relações como na cadeia de suprimentos, com a finalidade de manter e melhorar seu desempenho em longo prazo" (Wang & Hu, 2017).

As organizações públicas não têm como objetivo final a criação e inovação de produtos, mas sim, a prática em criar novos elementos no atendimento à população, o que proporciona a eliminação constante de práticas antigas e a inclusão de novas formas em atender o público, sempre fomentando melhorias nas políticas públicas, nos serviços públicos e na gestão pública.

2.4.6 Inovação na Prestação de Serviços

Diversas têm sido as crises econômicas que surgem no mundo nas últimas décadas, o que tem levado a sociedade a enfrentar diversas dificuldades, principalmente aqueles voltados aos problemas sociais, mesmo com a evolução tecnológica e a conquista do homem em meio a tantas mudanças.

Desta maneira, diversos pesquisadores tentam explicar estas transformações das mais diversas formas, assim a inovação acaba ficando oculta a percepção humana, por se tratar de um tema que muitas vezes não é compreendida pela maioria das pessoas.

Schumpeter (1997) costumava dizer que o conceito de inovação abrange diversas áreas, tais como: inovação de produto, inovação no processo, inovação de mercado, inovação de insumos e inovação organizacional. Diante dos conceitos aplicados por ele e focados na

realização dos serviços, muitos pesquisadores desenvolveram ideias complementares, principalmente com foco nos serviços.

Contudo a inovação quando aplicada a prestação de serviços apresenta-se de forma diferenciada, pois apresentam diversos modelos organizacionais, modelos de integração entre os trabalhadores e modelos de realizar as atividades dentro de uma organização, seja ela pública e/ ou privada.

De esta maneira se pode dizer que a inovação na prestação de serviços se aplica a mudança econômica, principalmente quando observada do ponto de geração de empregos nas mais diversas áreas e setores, o que proporciona uma grande movimentação econômica em diversas áreas e setores.

Desta maneira, diversos autores tentam trazer explicações para inovação na prestação de serviços. Para Barcet (2010, p. 51), a inovação na prestação de serviços:

“diz respeito ao resultado obtido pelo usuário (ou grupo de usuários) que introduz algo novo no seu modo de vida, organização, tempo e localização por meio do que pode ser descrito como os processos individuais e coletivos que interagem com esses usuários” (Barcet, 2010, p. 51).

Diante da definição de Barcet (2010), pode-se compreender que os processos de interação entre as atividades realizadas pelas pessoas podem apresentar como acontecem as inovações em serviços que sempre se apresentam na forma com que as pessoas alteram suas atividades com foco em detrimento a realização de uma determinada atividade.

O setor de serviços apresenta uma grande concorrência, principalmente quando as organizações privadas se colocam a disputarem os profissionais, situação esta que abrange todas as áreas e atividades profissionais. Tentando se distinguir de suas concorrentes das mais variadas formas, a saber, “reduzindo custos e preços por meio de padronização e economias de escala e introduzindo inovações de produto e/ou produção (maior qualidade) bens e serviços para segmentos de mercado específicos (competindo em qualidade e não em preço)”, afirmaram Erkus-Öztürk e Terhorst (2017, p.182).

As inovações nos serviços quando aplicadas ao setor público, geralmente mudam o sentido, pois as atividades dos serviços públicos não estão voltadas a enfrentarem a concorrência, mas sim aquele que é responsável por “dotar serviços para cidadãos e empresas e a inovação consegue sustentar o alcance de maiores resultados por meio de novos modos de resolução de problemas” (BRANDÃO; FARIA, 2013).

Desta maneira a compreensão fica evidente compreender que o foco dos serviços desempenhados pelo setor público “de um país e uma prestação de serviços públicos de boa qualidade são vitais para alcançar operações mais transparentes, podendo resultar em maior satisfação dos usuários com os serviços oferecidos e em maior nível de confiança no setor público” (VIGODA-GADOT, 2008).

A pesquisa se concentrou em saber sobre a inovação no entorno da Agência Espacial Brasileira, principalmente na compreensão dos tipos de inovação aplicados, caracterizados de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos tipos de inovação

Tipo de Inovação	CONCEITO
Inovação Organizacional	Pode ser compreendida como sendo aquela que proporciona a capacidade que uma organização possui em inovar, mudar e se transformar, através de uma reestruturação das estruturas organizacionais e processos de gestão com adoção de gestão da qualidade total, baseada em resultados, alta gestão estratégica usada como uma pré-condição de sucesso para o seu desenvolvimento.
Inovação Colaborativa	É aquela que a realização do sucesso está além do controle da organização, sendo uma alternativa espontânea orientada para a resolução de problemas, com capacidade de se adaptar mais facilmente às demandas das diversas organizações.
Inovação de Processo	Ressalta que uma das razões pelas quais os projetos de inovação de processos fracassam é a sua interpretação equivocada como automação, reorganização ou downsizing. Trata-se de mudanças no processo de produção ou serviço, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos.
Inovação Tecnológica	Permite que a organização seja impactada pelas mudanças promovidas pelas tecnologias utilizadas e suas das características técnicas, associadas a alterações no equipamento físico, técnicas e sistemas organizacionais.
Inovação de Produto	Consistir em modificar as atividades entregues aos consumidores, além de modificar os atributos dos bens ou serviços desenvolvidos.
Inovação na Prestação de Serviços	É a forma de integração e atividades realizadas pelas pessoas dentro de uma organização, seja ela pública e/ ou privada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Assim, se pretende apresentar uma visão geral da cultura de inovação de acordo com as entrevistas aplicadas para os funcionários indicados pela AEB. Desta maneira foram realizadas sete perguntas abertas relacionadas a compreender como ocorrem as mudanças e inovações dentro da organização, abrangendo seus benefícios e as principais dificuldades.

Com base na análise das respostas, pode-se perceber que a AEB é uma organização governamental que tem se destacado e apresentado diversas parcerias e fomentado a cada dia inovação dentro de sua estrutura.

Por outro lado, foram percebidas diversas dificuldades que a AEB possui em trabalhar inovação, pois a mesma tem um papel bem definido diante da legislação, contudo possui um orçamento diminuído ano após ano e não consegue devido ao seu pequeno quadro de funcionários criar e implantar grandes inovações, porém vem trabalhando incansavelmente para alcançar o seu lugar no setor aeroespacial internacional.

E, por fim, tentar compreender as transformações ocorridas internamente e externamente no ambiente da AEB, pois a mesma pode ampliar suas parcerias, inovar nas suas atividades aeroespaciais, ampliar seu leque de atividades, bem como passar por grandes mudanças e transformações internas que vieram proporcionar uma grande ampliação nas suas estratégias e visão o que pode ver visto em seu Programa Nacional de Atividades Espaciais (PNAE), que abrange os anos de 2022 - 2031, neste documento estão contidas todas as melhorias e avanços que a AEB pretende realizar neste período.

2.5 NÍVEIS DE GESTÃO

Todas as organizações sejam elas pública ou privada, possuem seus gestores, profissionais responsáveis por organizar os objetivos da empresa, planejar as metas e delegar as tarefas para que os colaboradores consigam colocar em prática o que a empresa almeja. Sendo de suma importância para o desempenho das atividades realizadas por qualquer empresa.

A gestão de uma organização deve possuir uma visão que possibilite aos gestores desempenhar seus papéis é necessário que haja planejamento que pode ser visto de três perspectivas diferentes: planejamento estratégico, tático e operacional, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4– Perspectivas de Planejamento



Fonte: Próprio autor (2022)

O planejamento estratégico por sua vez, possui a finalidade de estabelecer quais são os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. Assim, o conceito básico de “estratégia está correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, o qual é externo e está fora de seu controle e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida” (OLIVEIRA, 2012).

Desta maneira, pode-se compreender que a gestão estratégica deve estar diretamente ligada ao planejamento estratégico. De acordo com OLIVEIRA (2009) o “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa”.

Já para MAXIMIANO (2012),

“planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, que pode ser analisada segundo duas perspectivas principais:

- As decisões tomadas no passado, que afetam a situação presente, chamada posição estratégica ou situação estratégica. O presente retrata o comportamento histórico da organização, de um ponto qualquer no passado até o momento em que está sendo observada. O modelo de negócios vigente é produto das decisões estratégicas do passado.
- As decisões que estão sendo tomadas no presente e que afetam o futuro da organização. Essas decisões são os planos estratégicos, que procuram definir o comportamento da organização, daqui para frente. O modelo de negócios do futuro é o produto das decisões estratégicas do presente.”

Para PORTER (2004), “a ênfase dada ao planejamento estratégico nas empresas

reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia”. Assim, todas as empresas possuem estratégias que são definidas a partir de deliberações, mesmo as instituições que trabalham no setor público. Porém, poucas instituições possuem um plano estratégico detalhado e utiliza como um guia para seu modelo de negócio.

A gestão se utiliza de um planejamento estratégico com a ideia de garantir o alinhamento entre o modelo de negócio e os desejos da organização. Segundo MAXIMIANO (2012), “a elaboração de um plano estratégico é fruto da análise das ameaças e oportunidades do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização.”

Planejamento Tático

Assim como a gestão tática se utiliza de um planejamento tático, aplicando as atividades de uma área da empresa. OLIVEIRA (2012) “fala que planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não toda a empresa, visando a uma situação futura desejada”.

De fato, este pensamento é corroborado por BRAGA; MONTEIRO (2005) e por CHIAVENATO (2003) quando afirmam que

“planejamento tático abrange cada departamento ou unidade da organização e suas características são: projetado para médio prazo, abrange os recursos específicos, se preocupa em atingir os objetivos departamentais e é definido em nível intermediário em cada departamento da empresa”.

Pode-se dizer que o planejamento tático é mais específico que o estratégico, mais detalhado e aborda cada unidade da empresa separadamente, tornando assim, os seus gestores importantes para qualquer organização.

Para TENÓRIO (2009), “o planejamento tático reflete o detalhamento das diferentes atividades desenvolvidas pela organização para cumprir sua missão e tem uma dimensão temporal de médio prazo”. KUNSCH (2002) acrescenta que “este nível de planejamento é mais pontual buscando dar resposta às demandas mais imediatas por meio de ações administrativas e técnicas eficientes”. Sendo o planejamento tático que possibilita a realização dos planos estratégicos. “Por ser departamental, cada gerente de departamento é responsável pelo seu planejamento tático MAXIMIANO” (2011).

Desta maneira para realizar seus objetivos, uma empresa precisa definir quais atividades devem ser executadas e quais recursos são necessários para a execução das atividades. “O processo de definir atividades e recursos chama-se planejamento operacional”

MAXIMIANO (2011), o qual é liderado pelos gestores operacionais.

De acordo com OLIVEIRA (2009),

- “cada um dos planejamentos operacionais deve conter, em detalhes:
- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implementação;
 - Os procedimentos básicos a serem adotados;
 - Os resultados finais esperados;
 - Os prazos estabelecidos; e
 - Os responsáveis por sua execução e implementação.”

Desta forma pode-se dizer que o principal objetivo do planejamento operacional é colocar na prática os objetivos táticos, seus processos, procedimentos, recursos necessários, entre outros, devem ser definidos explicitamente. “Este planejamento é concebido para uma operação ou atividade específica da organização. Sendo assim, a identificação dos objetivos é o ponto de partida para a elaboração dos planos operacionais” CHIAVENATO; SAPIRO (2003). Apresentando que o objetivo pode ser entre outras coisas, uma situação desejada no futuro ou a criação de um produto, isto vai depender do que está sendo planejado.

Na gestão do planejamento operacional, estes objetivos serão divididos em objetivos menores e isto é feito até se chegar ao nível de atividades. No próximo tópico se fará uma análise dos sujeitos da pesquisa.

Diante do que foi exposto nesta dissertação, juntamente com os objetivos apresentados nortearão a pesquisa, tornando necessário observar as experiências e vivências diante dos desafios aplicados na implantação e utilização da inovação aplicada ao setor público que é o foco percorrido no presente trabalho, que por sua vez pretende discorrer sobre as mudanças e inovações dentro da Agência Espacial Brasileira. No capítulo a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do objeto de pesquisa deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS MÉTODOLÓGICOS

Esta seção se apresenta com o propósito de descrever os procedimentos metodológicos que foram adotados na realização da pesquisa, com foco em responder ao problema proposto nesta pesquisa se optou por utilizar uma abordagem qualitativa, para Boni e Quaresma (2005) “as pesquisas qualitativas na sociologia trabalham com: significados, motivações, valores e crenças e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois que, respondem a noções muito particulares.” (BONI E QUARESMA, 2005, p. 70).

Assim, uma pesquisa qualitativa, de acordo com os estudos desenvolvidos por Oliveira et al. (2020), são utilizadas quando o pesquisador pretende identificar, analisar e interpretar, percepções e entendimentos diversos sobre questões relevantes, que necessitam para sua melhor compreensão, muito mais do que uma mera análise estatística, descritiva, dos dados coletados durante o processo de investigação.

A abordagem qualitativa aqui utilizada pretende trabalhar à qualificação dos resultados, que frequentemente são utilizados como sendo estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupo. Desta maneira pode-se dizer que este tipo de pesquisa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001, p. 21)

De acordo com Richardson et. al. (1999), a abordagem qualitativa é utilizada quando “não pretende numerar ou medir unidades de categorias homogêneas.” (Richardson et. al., 1999, p. 79), por isto se recomenda a utilização de questões que possibilitem a compreensão de fenômenos de natureza social.

Tradicionalmente existem críticas quando se trata de pesquisa qualitativa, “devido ao fato da mesma se utilizar de uma base epistemológica interpretacionista” (OLIVEIRA, 2009). Desta maneira, costuma questionar uma pretensa falta de formalismo na técnica de pesquisa e interpretação, ou seja, na confiabilidade dos seus resultados. Sendo, na opinião de seus opositores, que esse tipo de pesquisa peca na comprovação de seus métodos e que os mesmos não são repetíveis. Porém, conforme nos informa Becker (1993): “A confiabilidade de tal análise é às vezes questionada de um modo equivocado, que joga com o sentido de confiabilidade”.

Diante desta perspectiva, quanto aos fins, a presente pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Vergara (1997, p.45) afirma que “os estudos exploratórios 31

buscam entender melhor os assuntos pouco conhecidos e os estudos descritivos apresentam a necessidade de se conhecer e relatar a realidade do fenômeno em estudo”. Quanto aos meios, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, pois pretende analisar um fenômeno dentro de seu contexto (VERGARA, 1997), isto é, a Agência Espacial Brasileira.

Optou-se pela utilização do estudo de caso, por aprofundar na investigação empírica local sobre a AEB. De acordo com Yin o estudo de caso é: “um dos empreendimentos mais desafiadores na pesquisa” (YIN, 2010, p. 23).

Segundo Yin (2010, p. 39),

(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Segundo Guba & Lincoln (1994) “o objetivo do estudo de caso é relatar os fatos como sucederam, descrever situações ou fatos, proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.” De modo que seja utilizado de forma fundamental para entender o todo e não somente o estudo daquele caso. O que torna difícil de caracterizar e escrever estudos de caso, pois eles são utilizados com abordagens quantitativas e qualitativas, não só durante a prática educacional, mas também como modalidade de pesquisa.

A utilização do estudo de caso pode ser aplicável ao tema, por se tratar de uma modalidade bastante utilizada nas Ciências Sociais, possibilitando um aprofundamento no tema e principalmente na visão sistêmica da população estudada, cujo problema envolve profissionais de uma organização, bem como a compreensão do mesmo.

Para Yin (2001, p.19 e 20), é possível utilizar o estudo de caso dentre algumas situações, as que envolvam “(...) estudos organizacionais e gerenciais; (...) supervisão de dissertação e teses nas ciências sociais – disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social. ”Não obstante, o autor afirma que este método de pesquisa “contribui de forma inigualável, para compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 21).

Desta maneira o presente trabalho que pode ser classificado como um estudo de caso de natureza qualitativa aplicada a Agência Espacial Brasileira, que foi selecionada para esta pesquisa visando compreender os processos de inovação na percepção dos gestores em níveis estratégicos, táticos e operacionais aplicadas na instituição.

O que poderá resultar na construção progressiva e participativa de um Programa Espacial Brasileiro alinhado às necessidades da instituição e auxiliará na promoção de uma maior integração entre a agência e seus servidores sobre inovação. Desta maneira se fará importante conhecer melhor a organização tida como objeto de pesquisa.

3.1 OBJETO DA PESQUISA

Com a perspectiva de levantar dados que corroborem com objeto de pesquisa, foi analisado a Agência Espacial Brasileira – AEB, criada no dia 10 de fevereiro de 1994, pela Lei n. 8.854/94, com o objetivo de promover o desenvolvimento das atividades espaciais no Brasil de forma descentralizada.

A organização possui natureza civil e é uma autarquia dotada de autonomia administrativa e financeira, com patrimônio e quadro de pessoal próprio. É importante notar que, no momento de sua criação, a Agência vinculava-se diretamente à Presidência da República. No entanto, o Decreto n. 4.566/2003 transformou a AEB em uma agência diretamente ligada ao então Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT).

De acordo com ao Art. 3º da Lei n. 8.854/94, a AEB possui 14 competências:

- “I - executar e fazer executar a Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (PNDAE), bem como propor as diretrizes e a implementação das ações dela decorrentes;
- II - propor a atualização da Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais e as diretrizes para a sua consecução;
- III - elaborar e atualizar os Programas Nacionais de Atividades Espaciais (PNAE) e as respectivas propostas orçamentárias;
- IV - promover o relacionamento com instituições congêneres no País e no exterior;
- V - analisar propostas e firmar acordos e convênios internacionais, em articulação com o Ministério das Relações Exteriores e o Ministério da Ciência e Tecnologia, objetivando a cooperação no campo das atividades espaciais, e acompanhar a sua execução;
- VI - emitir pareceres relativos a questões ligadas às atividades espaciais que sejam objeto de análise e discussão nos foros internacionais e neles fazer-se representar, em articulação com o Ministério das Relações Exteriores e o Ministério da Ciência e Tecnologia;
- VII - incentivar a participação de universidades e outras instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento nas atividades de interesse da área espacial;
- VIII - estimular a participação da iniciativa privada nas atividades espaciais;
- IX - estimular a pesquisa científica e o desenvolvimento tecnológico nas atividades de interesse da área espacial;
- X - estimular o acesso das entidades nacionais aos conhecimentos obtidos no desenvolvimento das atividades espaciais, visando ao seu aprimoramento tecnológico;
- XI - articular a utilização conjunta de instalações técnicas espaciais, visando à integração dos meios disponíveis e à racionalização de recursos;
- XII - identificar as possibilidades comerciais de utilização das tecnologias e aplicações espaciais, visando a estimular iniciativas empresariais na prestação de serviços e produção de bens;

XIII - estabelecer normas e expedir licenças e autorizações relativas às atividades espaciais;
XIV - aplicar as normas de qualidade e produtividade nas atividades espaciais”
(BRASIL, 1994a).

A Lei n. 8.854/94 estabelecia que a AEB fosse administrada por um Presidente, nomeado pelo Presidente da República, e escolhido entre brasileiros de ilibada reputação moral e reconhecida capacidade técnica e administrativa. Até na data de condução desta Dissertação, no ano de 2022.

Apesar de ter competências similares à COBAE, razão pela qual a AEB é considerada a imediata substituta desta, a sua constituição em muito difere à da Comissão. A COBAE era um órgão complementar do Conselho de Segurança Nacional, tendo o Chefe do Estado Maior das Forças Armadas como seu presidente. Essa composição fortalecia o segmento militar, que dominava todas as decisões relativas às ciências espaciais.

A transferência das atividades espaciais para o segmento civil ocorreu porque manter a estrutura da forma como estava se tornou um fardo para os militares. O Ministro da Aeronáutica e Ministro Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas é considerado como ator decisivo para a migração dos temas espaciais para a esfera civil (VILLAS-BÔAS, 2016, p. 315).

A AEB cumpriu uma de suas competências, a de atualizar a Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (PNDAE), em dezembro do mesmo ano, publicada sob o Decreto n. 1.332/94. A PNDAE tem como função estabelecer os objetivos e diretrizes gerais para o programa espacial brasileiro e tem no Programa Nacional de Atividades Espaciais (PNAE) seu principal instrumento de planejamento e programação para um período de dez anos.

O objetivo geral das atividades espaciais no Brasil, de acordo com a PNDAE, é “promover a capacidade do país, para, segundo conveniência e critérios próprios, utilizar os recursos e as técnicas espaciais na solução de problemas nacionais e em benefício da sociedade brasileira” (BRASIL, 1994b).

Outra atribuição da AEB era a elaboração e atualização do PNAE. O documento tem a função de descrever os programas prioritários para o setor espacial que deverão nortear o governo brasileiro ao longo do período de vigência dos programas. O primeiro foi lançado dois anos depois da criação da Agência, em 1996, para um período de vigência de 10 anos (1996-2005), visando à melhor inserção do país no contexto das atividades espaciais no

mundo. Posteriormente, foi atualizada quatro vezes: 1998-2007, 2005-2014, 2012-2021 e 2022-2031.

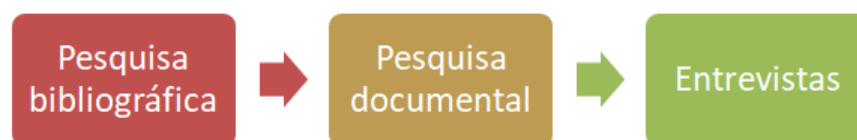
Dois anos após a criação da AEB, o Decreto n. 1.953/96 instituiu o Sistema Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (SINDAE), com o objetivo de organizar a execução das atividades espaciais no Brasil. A criação do SINDAE veio atender a determinação contida no Art. 4º da Lei de Criação da AEB, que estabelece que as atividades espaciais brasileiras seriam organizadas sob a forma de sistema estabelecido pelo Poder Executivo, no qual a AEB teria a condição de órgão central.

O SINDAE, assim, foi criado composto por um órgão central, responsável pela coordenação-geral das atividades espaciais no Brasil; por órgãos setoriais, encarregados da coordenação setorial e a execução das ações contidas na PNDAE; e pelos chamados órgãos e entidades participantes, que têm funções específicas de execução de atividades determinadas na PNDAE. De acordo com Monserrat Filho (2016, p. 02), “as instituições deveriam funcionar de forma a constituir um sistema coerente, entrosado e cooperativo, mesmo que cada órgão atuasse de forma autônoma”. Para atingir os resultados esperados, foram realizados coletas de informações, conforme observado no tópico a seguir.

3.2 MÉTODO DE COLETA

Objetivando o desenvolvimento metodológico desse estudo de caso foram utilizadas como ferramentas de coleta de dados: a pesquisa bibliográfica, a consulta documental e entrevistas, conforme detalhado na Figura 5 seguir.

Figura 5 – Ferramentas de Coleta de Dados



Fonte: Próprio autor (2022)

A primeira ferramenta utilizada foi à pesquisa bibliográfica que é muito utilizada nas pesquisas da área de ciências humanas, sociais, sendo que as fontes foram digitais e impressas, sendo ainda muito semelhantes às pesquisas documentais. [...] (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 181), “A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa

bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes.” (GIL, 2010, p. 45).

A pesquisa bibliográfica tem como foco documentos já com tratamento analítico, na maior parte das vezes publicadas na forma de livros ou artigos. Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 6) é que “[...] a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias”.

Desta maneira se utilizou como desenvolvimento de sustentação teórica nesta pesquisa, teses, monografias, dissertações, artigos científicos, livros e afins. Sendo que para tal, se focou em utilizar consultas em publicações oficiais e legislações pertinentes, além de material científico de renome e site oficial da AEB.

A segunda ferramenta utilizada foi à pesquisa documental que buscava elementos que possibilitem compreender melhor o que aqui foi exposto sobre método, técnica, análise e pesquisa e relacionando esses conceitos ao campo da pesquisa documental, encontramos o posicionamento de Minayo (2008) que, ao discutir o conceito e o papel da metodologia nas pesquisas em ciências sociais, imprime um enfoque plural para a questão: “a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador” (MINAYO, 2008: 22).

Sendo fundamental que os (as) cientistas sociais entendam o significado de fontes primárias e fontes secundárias. As fontes primárias são dados originais, a partir dos quais setem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é o pesquisador (a) que analisa. “Por fontes secundárias compreende-se a pesquisa de dados de segunda mão” (OLIVEIRA, 2007), ou seja, informações que foram trabalhadas por outros estudiosos e, por isso, já são de domínio científico, o chamado estado da arte do conhecimento.

Assim, se propôs colher diversas informações disponíveis em documentos oficiais, disponibilizados em sites oficiais, artigos, revistas artigos científicos que utilizam o propósito de divulgar informações de diversos assuntos sobre a AEB, com foco em inovação.

Para Fonseca (2002, p. 32),

“A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.”

Com propósito de alcançar o objetivo específico e compreender sobre a divulgação das informações sobre inovação adotadas na AEB, foram realizadas consultas no site oficial da entidade, onde puderam ser analisadas informações oficiais: PNAE 2022 – 2031; Informações das atividades realizadas junto ao INPI; Regulamentos especiais e propostas apresentadas no PDTIC sobre melhorias e avanços tecnológicos, além de diversos outros assuntos.

Estas informações em conjunto com aquelas levantadas em outros meios digitais de pesquisa, juntamente com a pesquisa de opinião, servirão de base para responder ao objetivo da pesquisa.

A terceira ferramenta utilizada foi a entrevista, que se propôs a investigar a percepção dos entrevistados sobre os processos de inovação no entorno da AEB. Por essa razão, para que um pesquisador saiba avaliar se as entrevistas são um instrumento de coleta de dados adequado para uma determinada investigação científica, ele deve, primeiramente, refletir se sua pesquisa está alinhada ao paradigma qualitativo e ao tipo de problema que esse paradigma busca explorar.

Todas as perguntas se concentram dentro do contexto temático, porém se destacaram seis pontos de pesquisa dentro do setor, como: serviços, produtos, tecnológica, processo, colaboração e organização. Todas relacionadas à inovação, sendo que o objetivo final era compreender se o público pesquisado, realmente acredita haver inovação diante do cenário apresentado. Importante informar que o referencial teórico de inovação ofereceu subsídios para a construção da enquete.

As entrevistas foram estruturadas e realizadas através da ferramenta Microsoft Teams de forma síncrona com todos os entrevistados que se encontravam em local de trabalho, com o objetivo de o deixar imerso em seu próprio ambiente, utilizando-se o recurso do gravador para o registro. Conforme afirmam Boni e Quaresma (2005), “a forma de entrevista na qual o entrevistado responde por escrito suas observações, pode acabar inibindo-o”. Todas as entrevistas tiveram a duração de 30 (trinta) minutos, para não atrapalhar as atividades dos atores.

Todas as entrevistas começaram por uma explicação sobre qual o propósito da mesma, além de uma explanação breve sobre o tema Inovação, bem como o porquê de se dividir os tipos para melhor compreensão. Desta maneira foi possível realizar uma análise e tabulação das respostas adquiridas junto aos entrevistados, percebe-se a existência de início de implantação de uma cultura de inovação dentro da organização, porém ainda sem parâmetros claros acerca do estágio onde se encontram e muito menos onde desejam chegar.

Neste contexto ressalta-se que o entrevistador fez anotações das informações passadas durante a pesquisa, “pois acaba dividindo sua atenção entre suas anotações e o entrevistado, chegando a perder alguma informação valiosa, que pode ser observado na atitude e nas reações dos entrevistados”. (BONI E QUARESMA, 2005 & CEDRO, 2011).

Além disso, o fato de poder ouvir diversas vezes a entrevista torna-se um fato positivo, pois sempre podemos identificar algo novo. O roteiro de entrevista foi elaborado considerando-se o nível escolar dos entrevistados, visando, com isso, permitir uma compreensão do assunto e os deixando a vontade quanto às respostas.

Após as entrevistas, foram escritos, pelo pesquisador, resumos de observações percebidas com o intuito de não perder insights e características que não foram verbalizadas ou que foram percebidas, mas que não ficaram claras durante a entrevista. As transcrições foram feitas pelo entrevistador, assim que findadas as entrevistas. Os vícios de linguagem, colóquios, repetições e outros erros relacionados com o cotidiano foram mantidos.

Todas as perguntas utilizadas nas entrevistas foram baseadas nas definições e detalhadas pelos autores e pesquisadores nacionais e internacionais, que vem contribuindo com o desenvolvimento do tema, apresentados de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 – Autores que contribuíram para elaboração das perguntas da entrevista

Inovação	Autores	Pergunta da pesquisa
AEB é uma organização inovadora	Albury (2005) Bressant & Tidd (2009) Gallouj (2002) Kattel et al., (2013) Koch & Hauknes (2005) Schumpeter (1934) Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	01: Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.
Inovação Organizacional	Barbieri e Álvares (2004) Kubota (2009) Mazzucato (2015) OCDE (2015) Schumpeter (1988) Sinek (2015) Spence (1994) Tigre (2019)	02: Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.
Inovação Colaborativa	Binotto, E. (2018) Dekker, H.C., Ding, R., & Groot, T. (2016) Donaldson, B., O-Toole, T., & Holden, M. (2011) Schumpeter (1988) Sordi, V.F., Nakayama, M.K., &	03: Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.

Inovação de Processo	Bessant e Tidd (2009) Daft (2002) Davenport (1994) Manganelli (1995) Porter (1997) Schumpeter (1934)	04: Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.
Inovação Tecnológica	Brasil (2016) Guan & Liu (2007) Schumpeter (1939) Silva (2010) Spence (1994)	05: Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.
Inovação de Produto	MANUAL DE OSLO (2005) Schumpeter (1939) TROT, P. J. (2012) Wang, C., & Hu, Q. (2017)	06: Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.
Inovação de Serviço	Barcet (2010) BRANDÃO (2013) Erkus-Öztürk e Terhorst (2017) Schumpeter (1997) Tigre (2019) VIGODA-GADOT (2008)	07: Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022)

No próximo tópico será realizada uma análise dos sujeitos da pesquisa, além dos níveis de gestão e do relacionamento dos mesmos ao objeto da pesquisa.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Para compreender melhor o objeto da pesquisa, serão analisados os sujeitos da pesquisa de acordo com o nível de gestão que se encontram relacionados ao objeto da pesquisa.

3.3.1 Análise dos sujeitos da pesquisa

De acordo com o método adotado para a realização desta pesquisa, os sujeitos foram selecionados pelos critérios de acessibilidade e tipicidade dentro do quadro de funcionários da AEB. Significa dizer que a “facilidade de acesso à amostra e seleção de elementos considerados representativos pela pesquisadora, que possui conhecimento da população” (VERGARA, 2003).

As entrevistas ocorreram de agosto a novembro de 2022. Neste período foram entrevistadas seis pessoas de forma aleatória, de acordo com a disponibilidade e tempo dos respondentes. A caracterização dos respondentes pode ser vista de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Identificação	Posição na Organização	Nº de entrevistados
Diretores e CEO's	Liderança Estratégica	2
Gerentes e coordenadores	Liderança Tática	2
Analistas técnicos	Profissionais	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A pesquisa se concentrou em selecionar duas pessoas com perfil de liderança que participam e possuem um papel dentro da gestão estratégica na organização, outras duas pessoas que vivenciam e fazem parte das tomadas de decisões diante da gestão tática e por fim outras duas pessoas que vivenciam as atividades voltadas à gestão organizacional. As perguntas utilizadas nas entrevistas foram às mesmas para todas as pessoas independentes da atividade desenvolvida dentro da organização.

O primeiro respondente faz parte da AEB e atua como líder estratégico, na diretoria da organização, funcionário que conhece a história está na instituição há cerca de quatro anos, o que permitiu vivenciar mudanças e transformações internas, bem como vivenciou o avanço e mudanças. Motivado a lutar por mudanças e transformações compreendem que a instituição passa por algumas dificuldades, mas acredita que muito ainda se pode fazer. Presenciou grandes parcerias e viu muitas inovações de sucesso.

O segundo assim como o primeiro, faz parte da AEB e atua como líder estratégico, na diretoria da organização, funcionário que também conhece a história está na instituição há mais quatro anos, o que possibilitou presenciar as alterações e transformações vivenciadas pela AEB, participou de varias missões, bem como assinaturas de parcerias nacionais e internacionais, tem visto o crescimento da organização, porém sabe que muito ainda precisa ser feito.

O terceiro atua diretamente na área tática da AEB e atua como líder em sua função, funcionário que está na AEB a menos de um ano e tem vivenciado momentos de mudanças e transformações internas, destaca ter vivenciado poucas transformações, principalmente por causa da Pandemia, mas conseguiu acompanhar algumas decisões importantes.

O quarto entrevistado também atua diretamente na área tática da AEB e desempenha um papel importante nas decisões, funcionário que se encontra na AEB a cerca de dois anos e tem grandes mudanças e acredita que hoje a organização seja outra se observar o histórico da

mesma, devido todas as melhorias implantadas. Acredita que ainda tem fatores a serem melhorados, mas já é possível colher frutos dos trabalhos realizados.

O quinto entrevistado atua na área operacional e realiza serviços diários, onde o acompanhamento é necessário principalmente para área de contratações e compras, funcionário que atua na AEB há quase três anos, tem vivenciado momentos de melhorias, mas não sabe destacar as grandes transformações internas, apenas por ouvir falar, mas tem acompanhado diversas atuações e admira a constante atividade focada principalmente nas ações de evolução.

O sexto entrevistado também atua na área operacional e tem se dedicado ao setor administrativo da organização, mas tem acompanhado as mudanças que vem acontecendo internamente, funcionário que atua na AEB a mais de um ano, tem acompanhado as transformações e acredita que muito já se fez, mas ainda existem muitas áreas que precisam de melhorias.

É importante saber que os entrevistados um e dois trabalham e possuem uma visão estratégica sobre a AEB, por isto todas as respostas estarão no nível de estratégico, já os entrevistados três e quatro trabalham e possuem uma visão tática e os entrevistados cinco e seis por sua vez possuem uma visão operacional. No capítulo a seguir serão apresentados a análise de dados e os resultados obtidos que auxiliaram no desenvolvimento do objeto de pesquisa deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados as análises dos dados e resultados obtidos diante das entrevistas realizadas junto aos funcionários da AEB, denominados atores aqui, com suporte diante proveniente da análise documental para a presente pesquisa qualitativa.

4.1 ANÁLISE DE DADOS SOBRE INOVAÇÃO NA AEB NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Considerando todos os dados obtidos por meio das narrativas dos entrevistados e com base nas categorias estabelecidas no roteiro de entrevista estruturado, diversos pontos foram analisados, sendo possível observar os resultados de acordo com a visão e experiência de gestão dos entrevistados, conforme apresentado a seguir:

4.1.1 Sobre a visão Inovação na AEB

Neste ponto se propôs a analisar os dados relacionados à “Inovação na AEB”, mediante da visão dos entrevistados, surgindo assim à primeira pergunta: “Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão”.

Sobre esta pergunta o Entrevistado 01 (2022), comenta:

“Eu acredito que a AEB produz muito para o país e inova a cada dia, sendo uma grande fomentadora e incentivadora, o que a coloca como promotora de melhorias e inovações e sei que poderíamos está melhor se houvesse um investimento real por parte do Governo, se possuíssemos um orçamento de qualidade e que pudesse ser utilizado com pesquisas e aplicado ao setor aeroespacial, acredito que desta maneira estaríamos muito maiores e poderíamos entregar mais resultados para o país”.

É possível observar na fala do primeiro entrevistado que o mesmo acredita que a AEB é uma organização inovadora e vem incentivando e produzindo inovações e melhorias para o país, mesmo diante das dificuldades encontradas por falta de orçamento e investimento do Governo.

Na opinião do Entrevistado 02 (2022):

“Gosto muito da AEB e acredito que somos grandes produtores de valor ao Brasil quando se fala em setor aeroespacial e inovadores também, mas ainda estamos muito abaixo do que realmente podemos entregar diante do que representamos, contudo acredito que em breve estaremos avançando e que futuros governantes irão perceber a importância de se investir neste setor.”

Na fala do segundo entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a AEB produz muito valor para o Brasil diante do setor aeroespacial, observando que ainda se pode evoluir bastante diante das oportunidades, mas é necessário que haja maiores incentivos financeiros por parte do Governo.

De acordo com as respostas dos entrevistados 01 e 02 que representam a visão estratégica da organização, foi possível observar que para eles a AEB contribui muito para o crescimento do Brasil e com vem trabalhando em inovações e melhorias que podem ser entregues ao setor aeroespacial, porém ambos entrevistados salientam para as dificuldades encontradas mediante falta de incentivo por parte do Governo e acreditam que se houvesse mais empenho o Brasil poderia está maior no cenário aeroespacial internacional.

Para o Entrevistado 03 (2022):

“A AEB tem contribuído muito ao Brasil e inovado em suas conquistas e avanços, mas acredito que ainda falta muito para sermos destaques mundiais, mesmo com os nossos diferenciais das equipes envolvidas que tentam avançar cada vez mais é muito complexo melhorar, pois somos um órgão público o que dificulta no nosso crescimento devido tantas burocracias, mas acredito que mesmo assim, a AEB tem acrescentado muito a nação.”

Na fala do terceiro entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a organização vem contribuindo para a nação e inovando em seu papel, mas ainda falta muito para se destacar no mercado internacional, principalmente por ser regido pelo governo que não investe tanto.

De acordo com o Entrevistado 04 (2022):

“Não é tão fácil fazer uma análise neste contexto, mesmo acreditando que sim, a AEB produz muito para o Brasil e de uma forma ou de outra vem inovando, basta olhar a representatividade que a instituição tem no setor aeroespacial brasileiro.”

O quarto entrevistado diz não ser fácil fazer esta análise, mesmo acreditando que a organização venha contribuindo para o Brasil e inovando para o setor aeroespacial, mas o fator complicador é a falta de incentivo do Governo.

De acordo com as respostas dos entrevistados 03 e 04 que representam a visão tática da organização, foi possível observar que para eles a AEB vem trabalhando para inovar em suas atividades e produzir crescimento para o Brasil e para o setor aeroespacial, porém ambos entendem que o crescimento se torna difícil pela falta de envolvimento e incentivo do Governo.

No entendimento do Entrevistado 05 (2022):

“A AEB poderia ser muito maior e contribuir muito mais com o Brasil, mas sabemos que os desafios são enormes e que o país não investe tanto neste setor, porém acredito que mesmo assim, somos inovadores e de acordo com as nossas limitações, acredito que estamos contribuindo bastante para o avanço do país”.

Na fala do quinto entrevistado pode-se observar que o mesmo acredita que a AEB contribui para o crescimento do Brasil e de certa forma vem inovando neste sentido, mas acredita que a AEB poderia ser muito maior se não fossem os grandes desafios do país o que acaba limitando as atividades da instituição.

Para esta questão o Entrevistado 06 (2022), diz:

“A agência produz contribuições gigantescas para o Brasil e se destaca por ser uma grande parceira que incentiva pesquisas para o setor, gerando grandes benefícios a nação. Precisamos evoluir e aprender mais com outras instituições, além de maiores investimentos para pesquisa e de leis que proporcionem avanço ao setor.”

O sexto entrevistado acredita que a AEB traz grandes contribuições para o crescimento do país o que gera benefícios para a nação, mas ainda é necessário evoluir e aprender com outras organizações, o que poderia começar no investimento que a AEB recebe.

De acordo com as respostas dos entrevistados 05 e 06 que representam a visão operacional da organização, foi possível observar que para eles a AEB é uma organização que vem contribuindo para o crescimento e evolução da nação, vem inovando dentro do setor aeroespacial, mas poderia ser maior se não enfrentasse tantos desafios e falta de financiamentos para realização de seu trabalho.

4.1.2 Sobre a visão da Inovação Organizacional

Neste ponto se propôs a analisar e identificar os dados relacionados à “Inovação Organizacional da AEB”, mediante da visão dos entrevistados, surgindo assim à segunda pergunta: “Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão”.

Sobre esta pergunta o Entrevistado 01 (2022), comenta:

“Eu vejo a AEB como sendo uma instituição bem organizada e com papéis bem definidos, sempre trabalhando para inovar nas atividades organizacionais. Vejo um trabalho que vem sendo desenvolvido ao longo dos anos, sempre buscando

mudanças e transformações para se adequar aos melhores centros aeroespaciais internacionais”.

Neste sentido a fala do primeiro entrevistado coloca a AEB como sendo uma organização bem estruturada, sempre buscando inovar dentro de suas atividades organizacionais, o que melhora no decorrer do tempo, o que a coloca entre os grandes centros aeroespaciais

Na opinião do Entrevistado 02 (2022):

“Eu vejo que a AEB tem aprendido muito com suas parcerias e com isto tem muitas mudanças são visíveis, precisamos melhorar em diversos pontos, pois acredito que este seja o ponto de equilíbrio para todas as grandes agências, mas o que chama realmente a atenção é que possuímos uma matriz muito rígida, que deveria ser alterada permitindo que tivéssemos maior desempenho”.

O segundo entrevistado acredita que a AEB tem se desenvolvido e inovado diante de suas atividades organizacionais e através de suas parcerias o instituição tem aprendido muito e se colocado entre as grandes do setor aeroespacial internacional.

De acordo com as respostas dos entrevistados 01 e 02 que representam a visão estratégica da organização, ambos acreditam que a AEB é uma instituição organizada e inova em suas atividades, o que vem melhorando no decorrer dos anos, sempre motivada e empenhada com melhoria e crescimento no setor aeroespacial.

Para o Entrevistado 03 (2022):

“Não sei quanto às outras pessoas, mas vejo que a AEB é bem estruturada em sua gestão, observo que possui um viés é inovar, sempre tentam buscar melhorias, realizam mudanças constantes mesmo sendo uma entidade governamental.”

Na fala do terceiro entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a organização seja estruturada e inova nas suas atividades, principalmente quando se fala em gestão, não parando em sua crescente por ser uma instituição pública.

De acordo com o Entrevistado 04 (2022):

“Para mim o papel que a AEB desempenha em relação à organização é louvável, principalmente por sempre tentar inovar nas suas atividades, sei que diversos pontos precisam ser revistos, mas podemos enxergar diversas conquistas”.

O quarto entrevistado diz que a AEB é possui uma organização de qualidade e aponta que sempre está inovando em suas atividades, mesmo precisando de melhorias constantes.

De acordo com as respostas dos entrevistados 03 e 04 que representam a visão tática da organização, ambos acreditam que a AEB é uma organização diferenciada e que trabalha constantemente para inovar nas suas atividades, buscando aprender com parcerias e com o os desafios.

No entendimento do Entrevistado 05 (2022):

“A AEB tem um longo caminho para chegar a excelência que se espera dela, mas vem se destacando pelo que tem feito, acho que vem inovando bastante em suas atividades, nos trabalhos e nas aplicações dentro daquilo que é possível realizar”.

Para o quinto entrevistado a AEB possui grandes desafios para chegar ao nível de excelência, mas enquanto organização vem se destacando e inovando, sempre buscando melhorar suas atividades e se colocar entre os grandes do mercado internacional.

Para esta questão o Entrevistado 06 (2022), diz:

“Vejo a AEB mesmo possuindo um quadro funcional pequeno que vem se destacando pela organização bem estruturada, não sei se fosse grande se tivesse este mesmo formato, mas acredito que sim. Posso enxergar que existem muitos pontos positivos dentro da AEB, quando se fala em inovação organizacional, o que sobressai aos negativos, mas também acredito que podemos melhorar muito”.

O sexto entrevistado acredita que a AEB se destaca como organização e apresenta inovações que a diferenciam dos demais, mesmo possuindo um quadro funcional reduzido, a organização é capaz de promover grandes transformações.

De acordo com as respostas dos entrevistados 05 e 06 que representam a visão operacional da instituição, a AEB é uma organização que busca inovar em suas atividades e apresenta grandes resultados transformacionais, que mesmo diante de tantos desafios.

4.1.3 Sobre a visão da Inovação Colaborativa na AEB

Neste ponto se propôs a analisar e identificar os dados relacionados à “Inovação Colaborativa na AEB”, mediante da visão dos entrevistados, surgindo assim àterceira pergunta: “Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão”.

Sobre esta pergunta o Entrevistado 01 (2022), comenta:

“Esta pergunta é bem interessante, vejo a AEB vem inovando muito no sentido de colaboração, tanto com os fornecedores como com os seus parceiros e isto tem possibilitado aprendermos muito com nossos parceiros, proporcionando uma melhoria contínua para nós”.

É possível observar na fala do primeiro entrevistado que o mesmo acredita que a AEB é uma organização que inova bastante no quesito de colaboração com fornecedores e parceiros estratégicos o que tem possibilitado que a AEB aprenda muito com os resultados obtidos em relação às colaborações.

Na opinião do Entrevistado 02 (2022):

“Entendo que a AEB seja um grande centro de inovação e que proporciona grandes mudanças ao país, desta maneira vem trabalhando com colaborações o que tem proporcionado mudanças internas, principalmente no sentido estratégico que tem nos colocado como rota para os grandes players de sucesso pode observar, por exemplo, o centro de Alcântara que é um ponto aeroespacial estratégico para o mundo e possibilita um trabalho bem diferenciado”

Na fala do segundo entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a AEB é um grande centro de inovações e tem colhido enormes resultados estratégicos que vem colaborando para o crescimento da estrutura interna e o seu grande desenvolvimento.

De acordo com as respostas dos entrevistados 01 e 02 que representam a visão estratégica da organização, foi possível observar que para eles a AEB é uma organização que vem crescendo muito com suas parcerias e com suas colaborações, o que tem promovido entrega de valores e desenvolvimento estratégico, proporcionando aumento de produtividade e melhoria contínua nas suas atividades realizadas.

Para o Entrevistado 03 (2022):

“É nítido observar o crescimento da agência quando se fala em inovação diante das colaborações firmadas, estas parcerias têm permitido que a AEB seja vista como as grandes do setor aeroespacial, talvez não pelo seu tamanho, mas pelo que pode proporcionar e assim vem inovando constantemente em suas relações.”

Na fala do terceiro entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a organização vem crescendo diante das colaborações que vem sendo realizadas, colocando a AEB no cenário mundial e se destacando em seus relacionamentos, mesmo com quadro de profissionais reduzido.

De acordo com o Entrevistado 04 (2022):

“As parcerias que a AEB vem realizando, sempre tem apresentando pontos de inovação, de mudanças e transformações, com olhar em produzir melhorias não só para a agência, mas para toda a população o que tem promovido grandes conquistas para nós.”

O quarto entrevistado afirma que as parcerias e colaborações têm proporcionado a AEB grandes mudanças e transformações, possibilitando que a organização inove em suas atividades, sempre focada em produzir benefícios a população e ao país.

De acordo com as respostas dos entrevistados 03 e 04 que representam a visão tática da organização, a AEB vem inovando nas colaborações, o que produz grandes resultados a nação, além de proporcionar melhorias nas suas atividades internas e corroborando para uma evolução constante dos serviços desempenhados.

No entendimento do Entrevistado 05 (2022):

“Eu observo que a AEB tem se mostrado uma entidade parceira e com isto tem estabelecido diversas colaborações com entidades do setor aeroespacial e com outras entidades de apoio, sempre inovando o que tem possibilitado diversas colaborações que têm permitido a troca de experiências em todos os setores internos e externos que envolvem a agência, desta maneira estamos progredindo e evoluído”.

Na fala do quinto entrevistado pode-se observar que o mesmo acredita que a AEB vem trabalhando no sentido de inovar cada vez mais em suas colaborações, o que tem proporcionado trocas de experiências e um maior desenvolvimento da agência, seja no ambiente interno e também no externo, tudo o que se tem aprendido com as parcerias e colaborações tem promovido um grande crescimento e aumentando na produtividade.

Para esta questão o Entrevistado 06 (2022), diz:

“Vejo a colaboração como um dos pontos forte da agência, pois vem possibilitando fazer grandes alianças e tem colocado diante de um cenário internacional que possui grandes entidades de sucesso, para que se mantenha diante do mercado internacional vejo que a AEB vem inovando e com isto melhorando diariamente suas atividades.”

O sexto entrevistado acredita que a AEB traz grandes contribuições para o crescimento da AEB, colocando-a em destaque no setor aeroespacial, o que possibilita que a instituição cresça em seu trabalho e missão diariamente.

De acordo com as respostas dos entrevistados 05 e 06 que representam a visão operacional da organização, observou-se que a AEB possui diversos parceiros que colaboram para o seu crescimento, proporcionando um melhor ambiente interno de trabalho e melhoria nas atividades, além de colocar a agência como um destaque internacional.

4.1.4 Sobre a visão na Inovação de Processos na AEB

Neste ponto se propôs a analisar e identificar os dados relacionados à “Inovação de Processos na AEB”, mediante da visão dos entrevistados, surgindo assim à quarta pergunta: “Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.”

Sobre esta pergunta o Entrevistado 01 (2022), comenta:

“Eu vejo que os processos são muito rígido, travados e não possibilitam grandes mudanças, pois trabalhamos dentro de uma estrutura governamental que mantém uma estrutura antiga e inadequada para realização de atividades, apresentando uma tremenda dificuldade em mudar, sendo assim, não posso dizer que exista inovação.”

É possível observar na fala do primeiro entrevistado que o mesmo acredita que os processos internos dentro da AEB são muito rígidos e burocráticos, por se tratar de uma instituição com estrutura antiga e regida pelo governo, o que proporciona uma grande dificuldade para mudar e principalmente inovar neste ponto.

Na opinião do Entrevistado 02 (2022):

“Inovação nos processos eu não consigo visualizar, sei que estamos trabalhando para que aconteçam estas transformações e que possamos um dia ter autonomia de mudanças, mas não temos grandes avanços quando se fala em inovação nesta área.”

Na fala do segundo entrevistado o mesmo afirma que não é possível verificar inovações nos processos, mesmo que a AEB esteja trabalhando a dificuldade em inovar neste sentido é muito complexa.

De acordo com as respostas dos entrevistados 01 e 02 que representam a visão estratégica da organização, foi possível observar que para eles a AEB o ambiente interno relacionado a processos é rígido, não permite grandes mudanças e alterações devido às dificuldades encontradas por se tratar de um ambiente governamental, mesmo com as tentativas, observou-se que para ambos a instituição não inova nos processos.

Para o Entrevistado 03 (2022):

“Os processos internos têm deixado a desejar, mudanças têm sido realizadas, mas quanto à inovação não consigo enxergar que exista, pois inovar já é um pouco complicado, ainda mais quando se fala em processos que acaba sendo um desafio maior ainda, por se esbarrar na legislação e nas dificuldades de ser um setor público.”

Na fala do terceiro entrevistado observou-se que os processos internos têm deixado a desejar, mas não podem ser alterados em relação a inovar, pois se torna difícil devido a legislação e ao fator complicador de ser regido pelo setor público.

De acordo com o Entrevistado 04 (2022):

“De certa maneira até acredito que AEB tem mudado nos processos, mas não tem inovado, sempre tentando mudar a concepção das atividades, porém existem dificuldades, mesmo diante das melhorias realizadas.”

O quarto entrevistado diz até acredita que haja algum tipo de mudanças, mas inovação não, pois existem muitas dificuldades e fatores que não possibilitam estas inovações, principalmente no que se refere a processos.

De acordo com as respostas dos entrevistados 03 e 04 que representam a visão tática da organização, não é possível inovar em relação aos processos, dentro do ambiente interno da AEB, pois encontra dificuldades que se esbarram na legislação e nos pontos relacionados ao ambiente governamental. Acreditam que algumas melhorias geralmente são implantadas, mas nada de inovador.

No entendimento do Entrevistado 05 (2022):

“Não enxergo inovação e mudanças nos processos, seria necessária uma mudança na estrutura governamental e na legislação para que tais acontecimentos fossem possíveis de acontecer.”

Na fala do quinto entrevistado foi explícita em dizer que não vê inovação no sentido de processos na AEB e para que alguma inovação venha acontecer seria necessário uma mudança na legislação e na estrutura governamental.

Para esta questão o Entrevistado 06 (2022), diz:

“Penso que os processos existem para serem seguidos, assim a AEB possui as mudanças necessárias no sentido para atingir seus objetivos, mesmo não existindo inovações. Acredito que o modelo de gestão governamental seja muito rígido e não possibilita inovações neste sentido.”

O sexto entrevistado acredita que a AEB segue os processos existentes e assim altera diante do que é necessário, mas não vê a possibilidade de inovar devido a rigidez governamental.

De acordo com as respostas dos entrevistados 05 e 06 que representam a visão operacional da organização, verificou-se que ambos não acreditam que exista a possibilidade

de inovação nos processos, pois acabaria esbarrando na legislação e na estrutura governamental, porém ambos acreditam que a instituição vem adaptando seus processos de acordo com as necessidades e possibilidades.

4.1.5 Sobre a visão de Inovação Tecnológica na AEB

Neste ponto se propôs a analisar e identificar os dados relacionados à “Inovação Tecnológica na AEB”, mediante da visão dos entrevistados, surgindo assim à quinta pergunta: “Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão”.

Sobre esta pergunta o Entrevistado 01 (2022), comenta:

“Sim, a AEB vive dentro de um padrão de inovação tecnológica e promove muita inovação neste sentido, principalmente com incentivo aos parceiros e fornecedores. Estamos constantemente pesquisando e vivenciando mudanças neste sentido.”

De acordo com a fala do primeiro entrevistado a AEB é uma organização que vem inovando tecnologicamente, além de incentivar os parceiros e fornecedores neste setor, a agência vem vivenciado diversas mudanças de acordo com estes pontos.

Na opinião do Entrevistado 02 (2022):

“Acredito que a inovação tecnológica tem sido um dos pontos mais importantes que a AEB vem incentivando nos últimos anos, mesmo sabendo que o foco da agência não é criar, ela tem motivado os parceiros e fornecedores neste quesito, para que possam desenvolver inovações tecnológicas, principalmente aquelas voltadas ao setor aeroespacial.”

Na fala do segundo entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a inovação tecnológica é um dos principais pontos da AEB, pois tem produzido ganhos e permitindo evoluir constantemente principalmente no setor aeroespacial.

De acordo com as respostas dos entrevistados 01 e 02 que representam a visão estratégica da instituição, foi possível observar que para eles a AEB vivencia inovação tecnológica e apoia seus colaboradores e fornecedores neste sentido, com vistas a evoluir cada vez mais nas atividades voltadas ao setor aeroespacial, o que promove grandes ganhos para o setor.

Para o Entrevistado 03 (2022):

“Vejo que a AEB tem mudando muito, inovando no setor tecnológico e melhorando o seu parque de tecnologia, implantando novos computadores, softwares e isto vêm crescendo diariamente.”

Na fala do terceiro entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a AEB tem mudado suas atividades internas devidas influências das inovações tecnológicas, possibilitando que a organização tem melhorado seu parque de tecnologia e ampliado suas atividades.

De acordo com o Entrevistado 04 (2022):

“Na minha concepção a agência tem inovado no setor tecnológico e possibilitado mudanças no que tange tecnologia são notórias, principalmente se observar as aquisições e melhorias constantes realizadas internamente.”

O quarto entrevistado diz que a agência tem inovado bastante no que se refere à tecnologia, o que tem possibilitado alterações e mudanças constantes dentro da instituição e nas atividades voltadas ao setor aeroespacial.

De acordo com as respostas dos entrevistados 03 e 04 que representam a visão tática da organização, foi possível observar que para eles acreditam que a AEB vem inovando no setor de tecnologia e melhorando suas atividades e parque tecnológico, proporcionando um avanço e um melhor desenvolvimento ao setor aeroespacial brasileiro.

No entendimento do Entrevistado 05 (2022):

“Vejo que a agência tem trabalhado muito em relação à inovação no setor tecnológico, além de está investindo bastante em seu ambiente interno e se fortalecendo no que se refere à área tecnológica, o que tem conquistado um espaço cada vez maior na AEB.”

Na fala do quinto entrevistado pode-se observar que o mesmo acredita que a AEB vem trabalhando firme no sentido de inovar diante do setor tecnológico, com isto a organização tem investido em melhorias fortalecendo o ambiente interno com atualizações do parque tecnológico e aumentando a produtividade da agência.

Para esta questão o Entrevistado 06 (2022), diz:

“A inovação tecnológica é uma realidade dentro da AEB, pois se trata de um de seus fundamentos e mesmo com investimentos limitados, vejo que nos destacamos.”

O sexto entrevistado acredita que a inovação tecnológica dentro da AEB já é uma realidade, pois já é fundamental observar as atividades desempenhadas com auxílio da tecnologia.

De acordo com as respostas dos entrevistados 05 e 06 que representam a visão operacional da organização, foi possível observar que para eles a AEB vem inovando diante a tecnologia, o que tem propiciado grande aumento de qualidade nas atividades desenvolvidas e um aumento na qualidade das entregas da rotina interna, por isto vem melhorando o parque tecnológico e evoluindo diante do setor.

4.1.6 Sobre a visão de Inovação na Produção da AEB

Neste ponto se propôs a analisar e identificar os dados relacionados à “Inovação no sentido de Produção na AEB”, mediante da visão dos entrevistados, surgindo assim à sexta pergunta: “Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.”

Sobre esta pergunta o Entrevistado 01 (2022), comenta:

“Um ponto importante a salientar é que a AEB não possui o papel de criar ou promover produtos, sendo assim não é capaz de inovar no desenvolvimento de diretamente de produtos, mas auxiliar na produção do mesmo, através de suas parcerias e aqui começa a acontecer a inovação, no apoio aos parceiros.”

É possível observar na fala do primeiro entrevistado que a AEB é uma organização que não cria produtos dentro de suas tarefas, mas apóia seus parceiros na produção e inovação dos mesmos, melhorando seu desempenho e suas atividades constantemente.

Na opinião do Entrevistado 02 (2022):

“Compreendo que as inovações de produtos utilizados na AEB são frutos de realizações criadas por parceiros, mesmo vendo que a agência tem feito o seu papel. Talvez no futuro a criação de produtos venha fazer parte das atividades da AEB, mas hoje ainda não, por isto o foco é buscar parceiros que apresentem inovações nesta área.”

Na fala do segundo entrevistado é possível observar que a AEB se utiliza de produtos inovadores, mas não cria, elabora ou produz este tipo de inovação, porém está sempre auxiliando os parceiros neste ponto e talvez um dia a produção de novos produtos venha fazer parte da instituição e assim ela venha inovar neste sentido.

De acordo com as respostas dos entrevistados 01 e 02 que representam a visão estratégica da organização, foi possível observar que para eles a AEB não é uma organização

que trata da criação produtos e muito menos da inovação dos mesmos, porém auxilia seus parceiros diante desta questão para que possam obter resultados e gerarem produtos inovadores, contudo salientam que talvez um dia a instituição venha começar a produzir e inovar dentro desta categoria.

Para o Entrevistado 03 (2022):

“De fato posso te dizer que o papel da AEB não é o de construir ou produzir novos produtos e muito menos inovar neste sentido, mas acredito que poderíamos sim ter mais atividade voltada a esta área. Para estas atividades precisamos de colaboração, o que tem proporcionado um grande trabalho pela conquista deste espaço.”

Na fala do terceiro entrevistado é possível observar que a AEB não inova na criação de produtos, pois não tem este foco como uma de suas atividades, contudo acredita que a agência poderia vir a criar seus produtos, mas enquanto isto não acontece, a instituição trabalha apoiando seus parceiros.

De acordo com o Entrevistado 04 (2022):

“Não fabricamos produto e por isto não inovamos, mas fato é que trabalhamos juntamente com nossas parcerias no desenvolvimento de produtos e na confecção de novos projetos, talvez com a crescente do setor aeroespacial um dia esta atividade venha ser parte de nossas atribuições, mas hoje não.”

O quarto entrevistado diz que a AEB não fabrica produtos e como consequência não inova neste sentido, porém sempre está pronta a apoiar os parceiros da instituição na pesquisa, fabricação e produção de novos produtos, com pensamento que talvez a AEB um dia possa começar a produzir e inovar neste ponto.

De acordo com as respostas dos entrevistados 03 e 04 que representam a visão tática da instituição, foi possível observar que para eles a AEB não fabrica produtos e por isto não inova neste sentido, porém sempre tem apoiado os parceiros a inovarem e fabricarem novos produtos para o setor aeroespacial acreditando que talvez a agência um dia possa começar a produzir e assim se tornar inovadora neste sentido.

No entendimento do Entrevistado 05 (2022):

“Pode-se dizer que inovamos na fabricação de produtos se compreendermos que os parceiros que fazem este tipo de trabalho são apoiados pela AEB, mas no seu interior não são fabricados, por não ser um dos nossos focos, mas acredito que um dia talvez estejamos à frente deste desafio.”

Na fala do quinto entrevistado pode-se observar que o mesmo acredita que a AEB inova na fabricação de produtos, não dentro de seu ambiente, mas no apoio que realiza aos parceiros envolvidos, pois a agência não possui o foco em produzir o que não permite que a mesma venha pensar nesta ação internamente.

Para esta questão o Entrevistado 06 (2022), diz:

“Compreendo que a AEB não é uma fabricante de produtos, mas uma consumidora, por isto, sempre tem incentivado na inovação dos mesmos, onde vem realizando investimentos na produção realizada por seus de parceiros.”

O sexto entrevistado acredita que a AEB não fabrica produtos internamente e por isto não seja inovadora, mas a mesma apóia no desenvolvimento de novos produtos, consumindo aquilo que é fabricado.

De acordo com as respostas dos entrevistados 05 e 06 que representam a visão operacional da instituição, foi possível observar que para eles a AEB não inova diretamente na fabricação de produtos, porém tem seu papel voltado a apoiar seus colaboradores neste sentido, pois a agência consome este material que é produzido pela inovação.

4.1.7 Sobre a visão da Inovação na Prestação de Serviços na AEB

Neste ponto se propôs a analisar e identificar os dados relacionados à “Inovação na Prestação de Serviços na AEB”, mediante da visão dos entrevistados, surgindo assim à sétima pergunta: “Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.”

Sobre esta pergunta o Entrevistado 01 (2022), comenta:

“Este é mais um setor que certamente a AEB tem inovado, não só na prestação de serviços, mas também na promoção de serviços. O interessante é que mesmo com todas as adversidades, a agência tem conseguido inovar e apresentar mudanças neste aspecto, mas assim como já mencionado anteriormente a maior barreira neste ponto para mim é a rigidez que a AEB se encontra devido os padrões governamentais e a legislação.”

É possível observar na fala do primeiro entrevistado acredita que a inovação na prestação e na promoção de serviços seja o ponto forte da AEB, mesmo diante de toda a dificuldade e rigidez que a agência enfrenta nas mudanças e transformações enfrentadas.

Na opinião do Entrevistado 02 (2022):

“Eu acredito que a AEB tem promovido diversas inovações e principalmente naquelas relacionadas a serviços, sendo este talvez um dos pontos mais fortes da AEB no sentido inovador. Sei que ainda esbarramos na burocracia do setor público, mas temos avançado demais neste ponto.”

Na fala do segundo entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a AEB é uma organização inovadora quando se trata de prestação de serviços, onde o mesmo reconhece que mesmo diante de toda a burocracia do setor público a instituição se destaca neste ponto.

De acordo com as respostas dos entrevistados 01 e 02 que representam a visão estratégica da organização, foi possível observar que para eles a AEB trabalha fortemente na inovação e produção de serviços, reconhecem que talvez este seja um dos pontos mais fortes da instituição, mesmo diante de tantas dificuldades encontradas.

Para o Entrevistado 03 (2022):

“Muito se tem feito e as mudanças e necessidades da organização têm solicitado um grande empenho no setor de serviços. Assim, continuaremos inovando e superando nossas metas e objetivos, fortalecendo a área de serviços e tantas outras que cercam a agência.”

Na fala do terceiro entrevistado é possível observar que o mesmo acredita que a organização tem se desenvolvido quanto à prestação de serviços e isto tem auxiliado a AEB no cumprimento de seus objetivos e metas, possibilitando o seu crescimento e reconhecimento.

De acordo com o Entrevistado 04 (2022):

“Acredita que a AEB se destaca neste ponto, pois todos os serviços são executados de forma a garantir o melhor para a organização. Importante é salientar que toda inovação precisa de envolvimento e compromisso dos gestores, e vejo que os gestores da AEB tem se envolvido neste sentido, sabemos que precisamos de melhorias, mas ao meu vê temos inovado neste ponto.”

O quarto entrevistado é diz que em relação à inovação no setor de serviços a AEB tem se destacado, culminando assim para um melhor desempenho da organização, isto se dá pelo envolvimento dos gestores que estão antenados no crescimento e desenvolvimento do serviço.

De acordo com as respostas dos entrevistados 03 e 04 que representam a visão tática da organização, foi possível observar que para eles a AEB vem trabalhando para inovar em suas atividades relacionadas à prestação de serviços, vencendo os desafios e superando as

expectativas, além de colocarem este como talvez sendo um dos principais pontos de inovação da instituição.

No entendimento do Entrevistado 05 (2022):

“Acho que inovar nos serviços talvez seja uma dificuldade de todas as organizações públicas ou privadas, mas a AEB vem conseguindo se sobressair neste sentido, diante de sua visão e das suas atividades bem definidas. Sei que precisamos de melhorias, mas estamos no caminho correto, isto na minha visão.”

Na fala do quinto entrevistado pode-se observar que o mesmo acredita que a AEB é inovadora no setor de serviços e por isto vem avançando em suas atividades, mesmo sabendo das dificuldades em crescer, o entrevistado acredita que a organização se destaca neste sentido.

Para esta questão o Entrevistado 06 (2022), diz:

“Tenho certeza que a AEB tem se esforçado para mudar constantemente e um dos pontos que se pode observar é que no setor de prestação de serviços tem trabalhado muito, desta maneira vem apresentando um diferencial, principalmente naquele voltado ao serviço.”

O sexto entrevistado acredita que a AEB vem se esforçando para conseguir mudar suas atividades e no setor de serviços a organização se torna uma referência, pois a instituição tem se dedicado a melhorar neste ponto constantemente.

De acordo com as respostas dos entrevistados 05 e 06 que representam a visão operacional da organização, foi possível observar que para eles a AEB é uma organização focada na inovação quando se trata de prestação de serviços, ambos acreditam que as dificuldades e desafios são enormes, mas o esforço e o trabalho apresentam um grande diferencial.

Pode-se perceber que todos os entrevistados compreenderam as perguntas e também responderam com a profundidade desejada, todos os participantes se mostraram motivados em responder. Seguindo o raciocínio dos respondentes foi possível compreender que todos possuem compreensão das atividades e do trabalho realizado internamente e externamente pela AEB. A seguir serão apresentados os resultados diante da análise dos dados realizada, após triangulação das respostas dos entrevistados.

4.2 RESULTADOS SOBRE INOVAÇÃO NA AEB NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Todas as informações colhidas diante das respostas dos entrevistados e com base na análise e tabulação das respostas pode-se perceber que o sentimento interno dos entrevistados

é que a AEB é uma organização inovadora, mesmo trabalhando lentamente a organização vem buscando inovar em suas atividades, mudando comportamento e aprendendo com seus erros e acertos. Desta maneira vem trabalhando para promover uma nova cultura de inovações dentro de seu ambiente interno.

Por outro lado, muitos ainda são os desafios que a organização vem enfrentando, pois tratar de inovação sem receber incentivos financeiros, estando preso a leis antigas e sem benefícios atrapalha a caminhada, porém mesmo diante de tantas dificuldades a organização vem crescendo e mudando seu trabalho ao longo do tempo, aplicando fatores que influenciam diretamente a inovação.

Por fim, vale ressaltar que a tabulação dos dados apresentados apresentou uma sintonia nas respostas, mostrando que todas estão conectadas entre si, mesmo sendo as entrevistas realizadas em dias e horários diferentes, além de aplicar perguntas abertas que começavam com termos como: “Em sua opinião”; “Comente sobre”; “Conte-me sobre” etc. Desta maneira foi possível analisar os dados obtidos em forma de respostas as perguntas da entrevista.

4.2.1 Sobre a Inovação na AEB

Na primeira questão visava entender diante da percepção dos entrevistados se a AEB é realmente uma organização é inovadora, das seis pessoas entrevistadas, todas foram unânimes em dizer que sim, pois a organização além de trabalhar com foco em inovar, também tem produzido resultados significativos para o setor aeroespacial brasileiro e não deixando nada a desejar em relação a outras agencias internacionais.

Diante da fala dos entrevistados percebeu-se na visão estratégica que a organização contribui muito para o crescimento do Brasil e trabalha constantemente em inovações e melhorias para o setor aeroespacial, contudo existem dificuldades encontradas mediante falta de incentivo por parte do Governo e acreditam que se houvesse mais empenho o Brasil poderia se destacar mais diante do cenário aeroespacial internacional.

De acordo com os entrevistados que representa a visão tática a organização sempre vem trabalhando para inovar em suas atividades e produzir crescimento para o Brasil e para o setor aeroespacial, mas um maior crescimento se torna difícil pela falta de um maior envolvimento e incentivo do Governo.

Na visão dos entrevistados que representa a visão operacional a organização tem contribuído para o crescimento e evolução da nação, sempre inovando no setor aeroespacial, mas poderia ser maior se não enfrentasse tantos desafios e falta de financiamentos para realização de seu trabalho.

Os resultados obtidos diante das respostas dos entrevistados mostraram que a organização se trata de uma agência fomentadora de inovação, proporcionando ganhos ao país e mesmo diante do desafio de ser um Órgão Público, se mantém entre as maiores entidades do setor aeroespacial internacional, o que tem promovido ao Brasil lugar em meio ao desafiador setor. Assim como tantas outras entidades sempre enfrentou ao longo de sua história, diversos problemas como falta de investimento, priorização, entre outros tantos pontos.

Para os entrevistados um dos maiores desafios da AEB tem sido em disseminar inovação diante de um setor complexo e que necessita bastante tanto investimento quanto o setor aeroespacial, o que vem motivando que mesmo sem o apoio e investimento necessário as atividades desempenhadas crescem constantemente todos os anos. Desta maneira a AEB vem de destacando e apresentando um trabalho de resultados crescentes e fornecendo destaque ao Brasil. De acordo com Gibson e Skarzynski (2008) “a inovação tem sido assunto das corporações e ocupado lugar de destaque”.

4.2.2 Sobre a Inovação Organizacional

Na segunda questão visava entender diante da percepção dos entrevistados se a AEB possui inovação organizacional, neste sentido os entrevistados, foram unânimes em dizer que sim, pois a organização vem inovando, mesmo passando por grandes desafios, porém é visível o quesito inovação neste sentido, das seis pessoas entrevistadas, todas foram concordaram em falar que ainda a organização tem muito a melhorar neste sentido, porém vem se empenhando para fazer mudanças, promover inovações e melhorias, mas na grande maioria das vezes acaba sofrendo com problemas de interesse político.

De acordo com os entrevistados que representaram a visão estratégica percebeu-se que a organização é organizada, buscando sempre inovar em suas atividades, melhorando sempre no decorrer dos anos, apresentando um aspecto otimista que busca grandes crescimentos no setor aeroespacial.

Já de acordo com os entrevistados que representam a visão tática pode-se perceber que a organização além de organizada e inovadora se diferencia pelo constantemente trabalho que desenvolve na melhoria contínua de suas atividades, buscando aprender com parcerias e com novos desafios.

Os entrevistados que representam a visão operacional da organização, declaram que a organização sempre busca inovar em suas atividades e apresenta grandes resultados transformacionais, mesmo diante de tantos desafios.

O resultado obtido diante da pesquisa que pretendia compreender sobre “Inovação Organizacional” apresentou diante das respostas dos entrevistados que a AEB mesmo sendo um Órgão Público, mantém um perfil organizacional inovador, o que se torna um fato importante, principalmente quando voltada ao ambiente interno, que possui um papel fundamental e de grande importância, principalmente, o que demonstra que a agência mesmo sendo burocratizada, ainda assim, se adapta as situações, mostrando que seus colaboradores são conhecedores de suas responsabilidades.

Para os entrevistados a tomada de decisão ainda segue um fluxo hierárquico, o que atrapalha na velocidade das tomadas de decisão, outro fator que ainda impede o avanço inovador organizacional é que a organização se baseia sempre nas decisões dos chefes, o que impede o crescimento e tomada de decisão dos colaboradores.

De acordo com os entrevistados o ambiente organizacional no decorrer dos anos vem passando por grandes e rápidas transformações, principalmente no tocante as inovações que surgem diariamente neste setor. Com a globalização que cada vez mais integra a humanidade, surge à necessidade de adaptar o conhecimento na gestão da organização, além de possibilitar a criação de novas formas sempre com foco na geração de novas inovações, adaptadas a competitividade, visando buscar alternativas no melhor desempenho das organizações.

A inovação organizacional não se baseia em níveis hierárquicos, como é aplicada na grande maioria das vezes na cultura governamental, mas de transformações profundas em toda a estrutura e no ramo de atividade, possibilitando a promoção de mudanças para se apresentar de forma competitiva no mercado. Proporcionando a organização a capacidade em inovar, tornando isto uma pré-condição de sucesso para o seu desenvolvimento. Alves (2013) afirma que "empresas mais inovadoras que geram esse fluxo constante de boas ideias se beneficiam da Cultura de Inovação”.

Conforme observado na fala dos entrevistados a AEB tem um grande desafio que é o de aplicar transformações em seu ambiente organizacional, inovações e se colocando diante de um grande mercado internacional que tem buscado avançar no setor aeroespacial, para isto é necessário uma melhoria constante nas suas atividades e nas tomadas de decisões realizadas por seus gestores. Diversas transformações vêm ocorrendo internamente em todos os setores e níveis estratégicos, porém sabe-se que ainda é necessário muito trabalho para chegar ao resultado esperado.

4.2.3 Sobre a Inovação Colaborativa

Na terceira questão visava entender diante da percepção dos entrevistados se a AEB possui uma organização nas colaborações, das seis pessoas entrevistadas, todas foram unânimes em dizer que sim, pois a instituição vem realizando um excelente trabalho no sentido de colaborações, possibilitando compreender que neste sentido a agência vem fazendo um excelente trabalho, firmando alianças de desenvolvimento e desenvolvendo melhorias contínuas, além de fortalecer novas parcerias que possibilitam colaborações nas pesquisas e no desenvolvimento, sempre investindo na capacitação e produtividade dos seus funcionários.

Diante da fala dos entrevistados percebeu-se que diante da visão estratégica a organização que vem crescendo e melhorando seu desempenho em relação às parcerias e colaborações, promovendo entregas de valores cada vez melhores e proporcionando um maior desenvolvimento estratégico, aumentando sua produtividade nas atividades realizadas.

De acordo com os entrevistados que representa a visão tática a organização a AEB vem se destacando nas inovando colaborativas, produzindo grandes resultados para o país e proporcionando melhorias nas suas atividades internas, além de corroborar para uma evolução constante dos serviços desempenhados.

Na visão dos entrevistados que representa a visão operacional a organização possui diversos parceiros que colaboram para o seu crescimento, proporcionando um melhor ambiente de trabalho, além de colocar a agência como um destaque internacional.

O resultado obtido diante da pesquisa que pretendia compreender sobre “Inovação Colaborativa” mostrou segundo a fala dos entrevistados que a AEB vem desempenhando um papel extraordinário no que se refere criar colaborações, principalmente nos últimos anos, pois a organização vem se relacionando com diversas organizações internacionais do setor aeroespacial, sempre com foco no desenvolvimento de melhorias e novas parcerias, fato este que tem proporcionado mudanças nos seus procedimentos.

Para os entrevistados a organização vem se destacando e crescendo diante de um cenário mundial que tem avançado nos últimos anos, permitindo que o homem chegue, onde antes era apenas um sonho e descubra cada vez mais informações sobre o universo, o que faz com que este setor se reinvente e inove diante de tantos desafios. Para TERRA (2007, p. 24)

“trata-se de processos que estimulam a geração de ideias, garantem feedback, favorecem a colaboração e múltiplas perspectivas na avaliação, reconhecem e premiam aqueles que se aventuram a sugerir coisas novas e também aqueles que trabalham para que as ideias se concretizem e gerem valor para organização”.

Diante das respostas apresentadas pelos entrevistados, pode-se perceber que as colaborações têm auxiliado no desenvolvimento e no crescimento das organizações envolvidas, desta maneira diversas agencias aeroespaciais tem se alinhado para alcançarem desafios cada vez maiores e a AEB tem caminhado neste sentido, por isto vem inovando nas colaborações.

Para os entrevistados a inovação colaborativa é uma alternativa a resolução de problemas, pois permite que as organizações cooperem umas com as outras e se ajudem mutuamente, compartilhando conhecimento e fazendo com que se tornem maiores e melhores, assim a AEB tem se tornado uma grande colaboradora de instituições de pesquisas nacionais e internacionais, permitindo assim, desenvolver suas atividades de forma clara e objetiva.

4.2.4 Sobre a Inovação de Processos

A quarta questão visava entender diante da percepção dos entrevistados se a AEB possui inovação em seus processos, das seis pessoas entrevistadas, todas foram unânimes em dizer que não, mesmo trabalhando constantemente para ajustar seus processos, inovar neste sentido se torna algo inviável, devido os problemas legais, pois a agência é um órgão público e isto acaba prejudicando as atividades e mudanças dos processos.

Diante da fala dos entrevistados percebeu-se que diante da visão estratégica que a organização possui um ambiente interno relacionado a processos sendo bem rígido, não permitindo grandes alterações devido às dificuldades legais encontradas, além de se tratar de um ambiente governamental, mesmo com as tentativas, observou-se que para ambos a organização não inova nos processos.

De acordo com os entrevistados que representa a visão tática a organização percebe-se não ser possível inovar em relação aos processos, pois o ambiente interno da AEB possui dificuldades que se esbarram na legislação e nos pontos relacionados ao ambiente governamental, os entrevistados acreditam que algumas melhorias geralmente são implantadas, mas nada de inovador.

Na visão dos entrevistados que representa a visão operacional a organização pode-se verificar que não existe a possibilidade de inovar nos processos, pelo ou menos momentaneamente, pois acabaria esbarrando na legislação e na estrutura governamental, porém sabe-se que a organização vem adaptando seus processos de acordo com as necessidades e possibilidades.

Diante dos resultados obtidos de acordo com a fala dos entrevistados, mostram que a organização possui processos definidos e rígidos, mantidos pela legislação vigente e pela

gestão governamental, assim a AEB acaba ficando refém dos processos existentes e não pode inovar o que na maioria das vezes tentam melhorar suas atividades, mas sempre com cuidado de não sobrepor o que existe.

Para os entrevistados um dos maiores desafios da AEB neste ponto é tentar adaptar as necessidades de ajustes nos processos, desde que não se pode alterar para realizarem suas atividades que variam desde as mais simples como a aquisição de um parafuso, até chegar às mais complexas como a construção de um satélite.

Desta maneira a AEB vem de destacando e apresentando um trabalho de resultados crescentes e fornecendo destaque ao Brasil. De acordo com Gibson e Skarzynski (2008) “a inovação tem sido assunto das corporações e ocupado lugar de destaque”. Com base no que foi informado pelos entrevistados, percebe-se que a AEB é inovadora em suas atividades, porém seus processos são rígidos e não podem ser alterado devido travas legais e governamentais, mas apoia constantemente nas inovações dos processos criados por seus parceiros.

4.2.5 Sobre a Inovação Tecnológica

Na quinta questão visava entender diante da percepção dos entrevistados se a AEB realmente possui inovação tecnológica, das seis pessoas entrevistadas, todas foram unânimes em dizer que sim, pois a instituição além de trabalhar com foco em inovar neste setor, a agência tem se dedicado a trabalhar com tecnologias e melhorar suas atividades constantemente o que tem produzido resultados significativos para o setor aeroespacial brasileiro.

De acordo com a fala dos entrevistados, diante da visão estratégica percebeu-se que a organização tem vivenciado inovação tecnológica e apoiado seus colaboradores e fornecedores neste sentido, com vistas a evoluir nas atividades voltadas ao setor aeroespacial, o que tem gerado ganhos à nação.

De acordo com os entrevistados que representa a visão tática a organização vem inovando no setor de tecnologia e melhorando suas atividades e produtividade através de atualizações de seu parque tecnológico, proporcionando avanço e desenvolvimento ao setor aeroespacial brasileiro.

Na visão dos entrevistados que representa a visão operacional a organização vem inovando em relação à tecnologia, propiciado grande aumento de qualidade nas atividades desenvolvidas e um aumento na qualidade das entregas, por isto vem melhorando o parque tecnológico e evoluindo diante do setor.

O resultado obtido diante da pesquisa que pretendia compreender sobre “Inovação Tecnológica” possibilitou compreender de acordo com a fala dos entrevistados que a AEB possui diversas estratégias e ações voltadas a este setor tecnológico.

Aplicar inovação no sentido da palavra propriamente dita apresenta resultados fantásticos dentro de uma organização, principalmente quando se utiliza de tecnologia, proporcionando se destacar entre os grandes players, mas não se pode viver apenas do que se lança no mercado é preciso inovar neste setor e conquiste destaque no mercado e a organização por sua vez se coloque entre as melhores. OCDE (2006) diz que a “inovação tecnológica a implementação de produtos e de processos tecnologicamente novos ou a realização de melhoramentos tecnológicos significativos neles”.

É preciso estruturar a organização e trazer para dentro dela uma estrutura inovadora de tecnologias, para que possa evoluir não só na aquisição de material tecnológico, mas em todos os setores e objetivos estratégicos. A AEB tem tentado por vezes implantar uma cultura de inovação tecnológica, porém se esbarra nas complicações internas e legais.

4.2.6 Sobre a Inovação de Produtos

Na sexta questão visava entender diante da percepção dos entrevistados da AEB se a organização inova na fabricação de produtos voltados ao setor aeroespacial, das seis pessoas entrevistadas, todas foram unânimes em dizer que não, pois este não é o foco da organização, mas que verdadeiramente se preocupa em auxiliar seus fornecedores e colaboradores neste sentido.

Diante da fala dos entrevistados percebeu-se que diante da visão estratégica a organização não possui o foco voltado à criação produtos e muito menos na inovação dos mesmos, porém fortalece suas parcerias auxiliando para que os mesmos possam obter resultados e assim gerarem produtos inovadores, porém compreendem que talvez a organização possa começar a avançar neste sentido.

De acordo com os entrevistados que representa a visão tática da organização diz que a organização não fabrica produtos e por isto não inova neste sentido, contudo tem apoiado os parceiros a inovarem e fabricarem novos produtos para o setor aeroespacial e acreditam que talvez a agência um dia possa começar a produzir e assim se tornar inovadora neste sentido.

Na visão dos entrevistados que representa a visão operacional da organização não inova diretamente na fabricação de produtos, porém tem um importante papel no apoio aos seus colaboradores e assim pode consumir este material que é produzido pela inovação.

Os resultados obtidos diante das respostas dos entrevistados mostraram que a organização vem se aplicando diariamente no auxílio aos parceiros na produção de novos produtos, mas a AEB não possui nenhuma vertente voltada à criação ou desenvolvimento dos mesmos.

Para os entrevistados as inovações quando aplicadas a criação de novos produtos sempre consistem em criar novas opções que tem como objetivo a entrega aos consumidores, além de modificar os atributos dos bens ou serviços desenvolvidos. “A inovação oferece a oportunidade de construir uma ponte entre os produtos e serviços baseados na tecnologia atualmente disponível, e necessidades, desejos e estilo de vida dos clientes, devendo ser, pois, considerada como um destacado objetivo da corporação” (CARVALHO, 2001 apud YAMAUCHI (2003).

De acordo com o entendimento dos entrevistados e possíveis dizer que a AEB não tem foco no cliente (consumidor) e sim na pesquisa e no desenvolvimento, por isto compreende que a inovação na criação de novos produtos deve ser realizada por parceiros, enquanto se coloca como instrumento de apoio e de testes do que foi desenvolvido, o que possibilita que a organização continue não medindo esforços em avançar nas cooperações por pesquisas de novos produtos que possam ser usados no setor aeroespacial, por compreender seu papel diante dos grandes desafios e assim não mudar o foco daquilo para qual entende que foi criada.

4.2.7 Sobre a Inovação na Prestação de Serviços

Na sétima questão visava entender diante da percepção dos entrevistados da AEB se a organização inova na prestação de serviços, das seis pessoas entrevistadas, todas foram unânimes em dizer que sim, pois a organização apresenta este como sendo talvez este o seu ponto mais forte, sempre buscando melhorias e inovações neste processo.

Diante da fala dos entrevistados percebeu-se que diante da visão estratégica da organização foi possível observar que a AEB trabalha fortemente na inovação e produção de serviços, reconhece que talvez este seja um dos pontos mais fortes da organização, mesmo diante de tantas dificuldades encontradas no setor.

De acordo com os entrevistados que representa a visão tática da organização foi possível observar que a AEB vem trabalhando para inovar em suas atividades relacionadas à prestação de serviços, vencendo os desafios e superando as expectativas, além de colocarem este como talvez sendo um dos principais pontos de inovação da organização.

Na visão dos entrevistados que representa a visão operacional da organização foi possível observar que a AEB é uma organização focada na inovação quando se trata de prestação de serviços, ambos acreditam que as dificuldades e desafios são enormes, mas o esforço e o trabalho apresentam um grande diferencial.

Os resultados obtidos diante das respostas dos entrevistados mostraram que a organização vem se aplicando constantemente na melhoria de seus serviços e na prestação dos mesmos, o que vem possibilitando que a AEB fortaleça cada vez mais suas parcerias, além de ampliar a sua capacidade como prestadora de serviços, sempre facilitando seus, sendo que tudo isto se dá pelo bom relacionamento que vem criando internamente e externamente. Outro ponto é a alta capacidade de compreender e aplicar as mudanças relacionadas a serviços, buscando uma constante melhoria para seus trabalhadores e também proporcionando e incentivando na produção de conhecimento e na fabricação de pesquisas.

Para os entrevistados o mundo tem enfrentado grandes desafios nas últimas décadas, o que tem apresentado diversas dificuldades para a sociedade e mesmo com a evolução tecnológica e a conquista de tantas melhorias, diversos tem sido os desafios, porém o que se percebe é que quando há inovação aplicada à prestação de serviços diversas destas dificuldades desaparecem, por trazer um ganho a organização e assim proporcionar oportunidades. De acordo com SAWHNEY; WOLCORR; ARRONIZ, (2007, p. 108), para que haja inovação “a empresa precisa buscar o redimensionamento das operações que agregam valor ao produto, adaptando as atividades de todos os agentes envolvidos nos processos de fabricação e de prestação de serviços”.

Pode-se perceber na fala dos entrevistados que a AEB tem avançado neste sentido, mesmo não sendo o seu papel principal, mas se destaca pelo crescimento e por tantas mudanças aplicadas, facilitando o trabalho que ainda se encontra moroso em algumas áreas e setores, porém se destaca por cumprir seu papel e apresentar melhorias e resultados ano após ano. A seguir será apresentada uma análise sucinta e resumida da análise dos dados e dos resultados apresentados.

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Desde que, Schumpeter focou seus estudos sobre inovação na tentativa de explicar sua lógica no contexto do sistema capitalista, o tema ganhou novos admiradores que estenderam a evolução dos estudos até os dias atuais, quando se converge para modelos de arranjos produtivos, que foram evoluindo, até chegar, nos chamados ecossistemas de inovação. Para ALBUQUERQUE (1996), “sistema de inovação é uma construção organizacional, produto de

uma ação planejada e consciente que impulsiona o progresso tecnológico em economias capitalistas complexas”. Enquanto que para REZENDE e VEDOVELLO (2006), diz que “sistema de inovação é formado por um conjunto de organizações voltadas para a articulação, a coordenação, e o financiamento das atividades de CT&I, associado às organizações executoras dessas atividades”.

Um ambiente inovador sempre será capaz de apresentar mudanças na forma de interagir e construir novas rotinas e atividades diárias dentro de uma organização, principalmente com foco em desenvolver-se em todas as suas áreas de atuação, seja no setor público ou privado. Segundo Ferraz et al. (1996), “as estratégias voltadas para inovação que mantém as organizações competitivas, devem ser direcionadas para as necessidades do mercado.”

Desta maneira esta pesquisa seguiu focada apresentar como acontecem as inovações na AEB de acordo com a visão dos seus gestores e após a triangulação das respostas obtidas dos entrevistados, durante as entrevista, foi possível sintetizar as respostas, conforme apresentado na síntese geral apresentada no Quadro 4, o que norteou todo o processo de desenvolvimento do trabalho apresentado.

Quadro 4 – Síntese das respostas colhidas nas entrevistas

Pergunta realizada	Síntese das respostas
01: Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.	De acordo com os entrevistados a AEB é uma organização que produz inovações para o país, pois a mesma tem apresentado grandes resultados desde sua fundação.
02: Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.	De acordo com os entrevistados a AEB possui grande expertise quando se fala em inovação organizacional vem trabalhando firme para que mudanças aconteçam. Assim diversas transformações que vem ocorrendo, na qual a sua estrutura tem avançado, mesmo sabendo que ainda seja preciso melhorar, principalmente quando se fala em níveis estratégicos e de tomada de decisão.
03: Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.	De acordo com os entrevistados a AEB tem firmado parcerias de colaborações muito boas e que o processo tem aumentado no decorrer do tempo, principalmente no quesito de capacitar cada vez mais seus trabalhadores e relacionamentos com organizações aeroespaciais internacionais.
04: Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da	De acordo com os entrevistados a AEB por ser uma fomentadora de inovação, possuía dentro

organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.	de sua estrutura processos definidos, porém outra parte acredita que a organização está num processo de amadurecimento e melhoria de seus processos, porém ainda longe do ideal.
05: Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.	De acordo com os entrevistados a AEB é inovadora no sentido de inovações tecnológicas, pois está voltada a avançar no setor aeroespacial.
06: Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.	De acordo com os entrevistados a AEB não inova na produção de produtos, pois este não é o papel da organização, porém o fato de possuir um caráter inovador, não apenas por tratar de assuntos aeroespaciais, mas principalmente por ter um propósito voltado a fomentar inovação, sempre vem apoiando seus fornecedores na geração de produtos inovadores.
07: Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.	De acordo com todos os entrevistados a AEB tem se destacado no sentido de inovar na área de prestação de serviços. O que possibilita a organização se destacar e aprender sempre com suas melhorias.

Fonte: Próprio autor (2022)

Diante das respostas obtidas, foi possível sintetizá-las, o que possibilitou verificar que mesmo sendo uma organização que se encontra dentro do setor público e muitas vezes sem apoio financeiro e nem incentivo as suas atividades, a AEB se aplica em desenvolver e implantar inovações em suas atividades, aquelas que são executadas diretamente pela AEB.

Pode-se perceber que mesmo lentamente, devido às dificuldades encontradas, a organização vem se empenhando em motivar e inovar nas suas tarefas, quanto às atividades indiretas a AEB sempre vem motivando os parceiros a inovarem e pesquisarem novas descobertas e melhorias nas atividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente o trabalho teve como objetivo analisar a AEB como sendo uma instituição inovadora em suas atividades e ao longo do trabalho foi sendo ajustada a visão como um todo, valorizando e observando a inovação através de seus tipos dentro da organização. Sendo o objetivo geral do presente trabalho focou-se em analisar qual é a percepção dos gestores em nível estratégico, tático e operacional sobre os processos de inovação na Agência Espacial Brasileira, com base nas entrevistas colhidas diante de seus gestores, realizando uma análise comparativa que se dá em saber como acontecem os processos de inovação na AEB.

A pesquisa se utilizou uma abordagem qualitativa que não visa responder todos os questionamentos, mas abordar a realidade fora dos laboratórios, possibilitando compreender os fenômenos que acontecem com maior proximidade do ambiente natural. Neste sentido buscou se utilizar de pesquisa documental, bem como na entrevista, focada em promover transparência nos dados e informações obtidas. Todos os entrevistados foram ouvidos a partir da sua lógica e exposição de suas razões “não se buscando regularidades, mas a compreensão dos agentes e daquilo que os levou singularmente a agir como agiram (ou a ser como são)” (GODOI, 2006, p. 91).

O recorte desta pesquisa que subdividiu os tipos de inovação em seis pontos (organizacional, colaborativo, processos, tecnológico, produtos e prestação de serviços), além de buscar compreender sobre a inovação dentro da AEB, gera também uma limitação na pesquisa, pois essas variáveis podem ser classificadas de outras formas.

Desta forma a investigação possibilitou analisar de acordo com a percepção dos gestores como se dá a inovação dentro da organização, sendo que para confecção deste trabalho foram realizadas seis entrevistas, sendo dois com pessoas que trabalham com a percepção estratégica, outras dois que trabalham com a percepção tática, e por fim, outras dois com a percepção operacional.

Os resultados diante das entrevistas colhidas demonstraram que a AEB é uma organização inovadora e trabalha com mecanismos que permitem a instituição evoluir o seu propósito, além de trabalhar constantemente na evolução de suas parcerias e colaborações que a colocam entre as grandes do setor aeroespacial e ainda se adequar aos processos que mesmo rígidos e difíceis de mudar diante de problemas legais, acabam sendo adaptados e não atrapalham a organização a desempenhar e adequar os processos internos.

Outro aspecto observado na fala dos entrevistados é saber que a AEB vem inovando constantemente na tecnologia, sempre alerta as melhorias e as mudanças que podem contribuir para o avanço da organização, na prestação dos serviços, sendo possível observar outro destaque por ela praticado, sempre tentando adequar suas atividades neste ponto, ficando parada diante do conceito de inovação apenas diante do princípio de geração de produtos que não é o seu papel principal.

Diante das entrevistas ainda foi possível identificar que a AEB é uma instituição moderna e inovadora e que trabalha para o crescimento e o desenvolvimento de suas atividades diante do país, se propondo a gerar valores não só para o desenvolvimento do setor aeroespacial, mas também da nação brasileira, contribuindo para o avanço da sociedade.

Desta maneira o trabalho apresentou contribuições metodológicas e empíricas. As contribuições empíricas estão representadas nas capacidades e modos de inovação que influenciaram nos resultados de inovação, podendo servir como uma orientação para os gestores da Agência Espacial Brasileira, gestores públicos em relação à tomada de decisão em relação às capacidades de inovação. Como contribuição metodológica este estudo apresentou um possível modelo que poderá subsidiar pesquisas futuras para a elaboração de um modelo de inovação do setor aeroespacial e do setor público brasileiro.

Os maiores desafios na produção desta pesquisa foram à grande dificuldade na obtenção de informações para realização desta pesquisa, no Brasil a literatura é muito escassa e não se encontram uma grande diversidade de trabalhos relacionados à AEB e nem sobre inovação voltada à organização. Outro ponto foi a dificuldade de obter informações devido o grande sigilo das informações internas e salienta-se ainda a grande dificuldade no acesso a agenda dos entrevistados. Importante salientar que os relatos das entrevistas concebidos para esta pesquisa podem limitar os resultados deste trabalho.

Desta maneira é possível observar as contribuições acadêmicas deste trabalho, mesmo diante de todas as análises e resultados encontrados, que foram realizados de forma manual pelo pesquisador, salientando que pode conter influências obtidas para obtenção dos resultados, levando em consideração o relacionamento e as convicções, além da experiência profissional do pesquisador em relação à AEB.

Mesmo que se tenha atingido os objetivos propostos inicialmente, diversas opções dificuldades encontradas impossibilitaram avançar mais nas investigações, porém como pesquisas futuras podem ser verificadas novas relações da AEB com outras agências espaciais internacionais, observando suas semelhanças e diferenças diante do ponto apresentado. O próprio aprofundamento do tema apresentado dentro da AEB, com um maior recorte de

entrevistados. E ainda, quais as diferenças entre a AEB e outros órgãos públicos, buscando compreender sobre os procedimentos de inovação entre ambos e por fim se estudar individualmente cada tipo de inovação, sua aplicação e evolução dentro da Agência Espacial Brasileira.

Por fim, os resultados desta pesquisa servem como base para estes estudos futuros que são necessários para aprofundar o conhecimento sobre o gerenciamento de incertezas em projetos do setor aeroespacial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albury, D. (2006). **Fostering innovation in public services**. Public Money management.

ALVES, Gerisval. **5 realidades importantes para a construção de uma Cultura de Inovação**. Outubro de 2013. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/5-realidades-importantespara-a-construcao-de-uma-cultura-de-inovacao/73627/>>. Acessado em 06 de setembro de 2022.

Barbieri, J. C. ; Álvares, A. C. T. **Inovações nas organizações empresariais**. In BARBIERI, J.C. (Org.). Organizações inovadoras. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

BARCET, A. (2010) “Innovation in services: a new paradigm and innovation model”. In: Gallouj, F. & Djellal, F. (eds.). **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

BERCKER, H. S. **Observação social e estudos de casos sociais**. In: .Observação social e estudos de casos sociais. Observação social e estudos de casos sociais, p. 117-133.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BISPO, L. M.; ESTIVAL, K.; TEIXEIRA, L. R. **Inovação na Gestão Pública Municipal do Litoral Sul da Bahia: Análise do Programa de Extensão Agir?LS da Universidade Estadual de Santa Cruz**. Reserach, Socity and Development. v. 09, p. 01-35, 2020.

Bloch, C., Jørgensen, L. L., Norn, M. T., & Vad, T. B. (2009). **Public sector innovation index** – A diagnostic tool for measuring innovative performance and capability in public sector organisations. Technology and the Arts (NESTA).

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese, Florianópolis, v. 2, n. 1, p.68-80, jan.-jul., 2005.

BRANDÃO, S. M.; FARIA, M. F. B. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, Fevereiro, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>>. Acesso em: 18 de ago. de 2022

BRASIL. **Lei nº 13.243**, de 11 de janeiro de 2016 – Código de Ciência, Tecnologia e Inovação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 jan. 2016. Disponível em:. Acesso em: 29 abr. 2016.

BRASIL. **Resolução GSI/PR n. 2** de 27 de março de 2019. Dispõe sobre a constituição do Grupo Técnico do Comitê de Desenvolvimento do Programa Espacial Brasileiro com atribuição para planejar a implementação de políticas públicas e estabelecer o plano para ocupação de área a ser afetada ao Comando da Aeronáutica, no município de Alcântara-MA, com vista à consolidação do Centro Espacial de Alcântara, e propor a inclusão no Plano Plurianual 2020/2023 das necessidades de recursos para essas finalidades. 2019a. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69184825> Acesso em: 12 de outubro de 2022.

BRASIL. **Centro de Lançamento de Alcântara** – vantagens. Força Aérea Brasileira. 2019b.

Disponível em: < <http://www2.fab.mil.br/cla/index.php/vantagens2>> Acesso em: 12 outubro de 2022.

BRASILEIRA: UMA ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DA PINTEC 2001-2003. Revista de Administração E Inovação - RAI, 128–142.

CARNEIRO, Ricardo. Os clássicos da economia. São Paulo: Ática, v. 1, 2002.

_____. Os clássicos da economia. v. 2. São Paulo: Ática, 2003.

Carrijo, M. de C., & Botelho, M. (2013). Cooperação e inovação: uma análise dos resultados do Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (Pappe). Revista Brasileira de Inovação.

CASTRO, C. M. S. **Antecedes de inovações e m organizações públicas do poder executivo federal.** 2015. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico.** 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

Costa, J. O. P. da, Mendonça, S., & Campos, A. S. (2015). **The Entrepreneurial State: Debunking Public vs Private Sector Myths.** Revista Brasileira de Inovação, 14, 203–208. <https://doi.org/10.1093/scipol/scu071>

DAFT, Richard L. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Organizações: teorias e projetos.** São Paulo: Pioneira, 2002.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Lourencia. **Working knowledge: how organizations manage what they know.** Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1998.

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). **Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda.** Public Administration.

Dekker, H.C., Ding, R., & Groot, T. (2016). **Collaborative performance management in interfirm relationships.** *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 25-48.

Donaldson, B., O-Toole, T., & Holden, M. (2011). **A relational communication strategy for successful collaborative innovation in business-to-business markets.** In: Hülsmann, M., & Pfeffermann, N. (Eds.). *Strategies and communications for innovations* (Chapter 15). Berlin: Springer.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.

Entrevistado 01. **Entrevista de Mestrado AEB.** [23 set. 2022]. Entrevistador: Rogério Oliveira da Silva. Brasília, 2022. 1 arquivo.mp3 (30 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no ANEXO A desta dissertação.

Entrevistado 02. **Entrevista de Mestrado AEB.** [27 set. 2022]. Entrevistador: Rogério Oliveira da Silva. Brasília, 2022. 1 arquivo.mp3 (30 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no ANEXO A desta dissertação.

Entrevistado 03. **Entrevista de Mestrado AEB**. [29 set. 2022]. Entrevistador: Rogério Oliveira da Silva. Brasília, 2022. 1 arquivo.mp3 (30 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no ANEXO A desta dissertação.

Entrevistado 04. **Entrevista de Mestrado AEB**. [11 out. 2022]. Entrevistador: Rogério Oliveira da Silva. Brasília, 2022. 1 arquivo.mp3 (30 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no ANEXO A desta dissertação.

Entrevistado 05. **Entrevista de Mestrado AEB**. [25 out. 2022]. Entrevistador: Rogério Oliveira da Silva. Brasília, 2022. 1 arquivo.mp3 (30 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no ANEXO A desta dissertação.

Entrevistado 06. **Entrevista de Mestrado AEB**. [03 nov. 2022]. Entrevistador: Rogério Oliveira da Silva. Brasília, 2022. 1 arquivo.mp3 (30 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no ANEXO A desta dissertação.

Erkuş-Öztürk, H.; Terhorst, P. (2017). **Tourism-firm differentiation and place differentiation in the sun-sea-sand tourism city of Antalya**. *Metu JFA*, v. 34, n. 2, 181-202, 2017.

European Commission. (2005). **Public procurement for research and innovation: developing procurement practices favorable to R&D and innovation**.

FERRAZ, J. C. et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FRANÇA, V. R. **Reflexões sobre a prestação de serviços públicos por entidades do terceiro setor**. In: *Revista de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro, 238: 345-362. Out./Dez 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/44086/44759>>. Acesso em: 26 set. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

Gallouj, F. (2002). **Innovation in services and the attendant old and new myths**. *Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(01\)00126-3](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(01)00126-3)

GIBSON, R. e SKARZYNSKI, P. **Inovação: prioridade nº 1**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinubing. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos** / Christiane Kleinubing Godoi., Rodrigo Bandeirade-Melo, Anielson Barbosa da Silva (Organizadores). – São Paulo: Saraiva, 2006.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

Higgins, J. M. (1995). **Innovate or evaluate : test & improve your organization's I.Q., its innovation quotient**. New Management Pub. Co.

KATTEL, B. P.; FREDERICKS, T. K.; FERNANDEZ, J. E.; LEE, D. C. **The effect of upper-extremity posture on maximum grip strength**. *International Journal of Industrial*

Ergonomics, v. 18.

Kato, E. M., Gobara, C., Rossoni, L., & Cunha, S. K. (2008). **PADRÕES DE COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA ENTRE SETORES NA INDÚSTRIA**

Kosh, Hauknes J. **Innovation in the Public Sector**, Report n° D20, NIFU Step Oslo, 2005.

KUBOTA, Luís Cláudio. **KIBS e inovação tecnológica de empresas de serviços**. In: Quarta Conferência sobre Micro Evidências em Inovação em Economias em Desenvolvimento (MEIDE), anais online, UNU-MERIT. 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2.ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Lam, A. (2004). **Munich** Personal RePEc Archive Organizational Innovation.

Levitt, T. (1990). **A Imaginação de Marketing** (2a). São Paulo: Atlas.

LIMA, Marcos C. **As mutações da mundialização ou quando o capitalismo financeiro direciona o capitalismo cognitivo: desafios para América Latina**. Colômbia: Universidad de los Andes, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAZZUCATO, M. **The Entrepreneurial State: debunking private vs. public sector myths**. London: Anthem Press, 2013.

_____. **From market fixing to Market-creating: a new framework for economic policy**. ISIGrowth, 2015. p. 15-25. (SPRU Working Paper Series).

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONSERRAT FILHO, José. **Brazilian-Chinese space cooperation: an analysis**. Space Policy. Vol. 3, N. 12, 1997. PP. 153-170.

MOTA, Pedro Lula. **Schumpeter: inovação, destruição criadora e desenvolvimento**, 2016. Disponível em: <<https://terracoekonomico.com.br/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 15 ago. 2022.

Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

Manganelli, RL e Klein, MM (1995). **Cómo hacer Reingeniería**. Norma, Bogotá.

MANUAL DE OSLO - **Guidelines for Collection and interpreting innovation**. 3rd editions. OECD Publications, 2005, Paris. (Trad. FINEP/SP).

Nelson, R. R., & Yates, D. (1978). **Innovation and implementation in public organizations**. Lexington Books.

OCDE – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The innovation imperative in the Public Sector: setting an agenda for action**. Paris: OECD Publishing, 2015.

OCDE. **OCDE Science, Technology and Industry Scoreboard 2017**. OCDE Publishing 2017. Disponível em <https://read.oecd-library.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2017_9789264268821-en#page1>. Acesso em 02 de fev. de 2022.

OCDE, Eurostat. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. FINEP, 2006.

OECD. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OCDE, 2005.

OLIVEIRA, L. G; SANTANA, R. L. F.; GOMES, V.C. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Cadernos ENAP. Brasília: ENAP, 2014.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Revista Travessia. Ed. n° 4. Cascavel: Unioeste, 2009. disponível em: <<http://erevista.unioeste.br/index.php/travessias/article/download/3122/2459>>. Acesso em 5 de novembro de 2022.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. **Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa?**. In: Cadernos da Fucamp, UNIFUCAMP, v.19, n.41, p.1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, D. d. P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Z. M. R. (2000), **Interações sociais e desenvolvimento: A perspectiva socio histórica**. Caderno do CEDES.

OLIVEIRA, D. d. P. R. de. **Introdução à administração: teoria e prática**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PNAE - **Programa Nacional de Atividades Espaciais**. Portal AEB. Disponível em: <<https://www.gov.br/aeb/pt-br/programa-espacial-brasileiro/politica-organizacoes-programa-e-projetos/programa-nacional-de-atividades-espaciais>>. Acessado em 15 de mar. de 2022

PORTER, Michael. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1998.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Resende Junior, P. C., Guimarães, T. A., & Bilhim, J. A.F. (2013). **Escala de orientação**

para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. RAI: Revista de Administração e Inovação, 10(1), p. 257-277.

RICHARDSON, R. J. et. al. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental:** pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, Jul., 2009.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia.** São Paulo: Best Seller, 1999

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCORR, Robert; ARRONIZ, Inigo. **As doze dimensões da inovação.** HSM management, v.1, n.60. p.104-112. jan/fev 2007.

SCHUMPETER, J. **Business cycles:** a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York; Toronto; London: McGraw-Hill Book Company, 1939.

SCHUMPETER, Joseph. “**O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico**”. In A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Os Economistas, Rio de Janeiro, Tradução de Maria Sílvia Possas. Editora Círculo do Livro Ltda, 1997.

_____. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

Silva, A. L. G. (2010). **Concorrência sob Condições Oligopolíticas.** Campinas: UNICAMP.

SINEK, Simon. **Líderes se servem por último.** 1.ed. São Paulo: HSM, 2015.

Sordi, V.F., Nakayama, M.K., & Binotto, E. (2018). **Compartilhamento de conhecimento nas organizações:** um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 8(1), 44-66.

Spence, W. R. (1994). **Innovation.** The communication of change in ideas, practice and products, London ua.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services.** 1998. (SI4S Synthesis Paper S2).

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. 11.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TERRA, J.C.C (Org.). Antonio C. O. Barroso et al. **Inovação:** quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). **Gestão da Inovação (3ª).** Porto Alegre: Bookman, 2009.

Tigre, Paulo Bastos. **Gestão da inovação:** uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier. 2019.

TROTT, P. J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIGODA-GADOT, ERAN., & MEIRI, S. (2008). **New public management values and person organization fit**: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, v. 86, n.1, pp. 111-132, Mar, 2008. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x> >. Acesso em: 22 de out. de 2022.

VILLAS-BÔAS, Ana Lucia do Amaral. **PEB – Programa Espacial Brasileiro**: militares, cientistas e a questão da soberania nacional. 1ª edição. Lisboa: Chiado Editora, 2016.

Wang, C., & Hu, Q. (2017). **Knowledge sharing in supply chain networks**: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, Article in Press. doi: 10.1016/j.technovation.2017.12.002

YAMAUCHI, Vander. **A gestão do conhecimento e a inovação organizacional na construção civil**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, UFPR, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – PERGUNTAS DA ENTREVISTA

Questionário para entrevista - pesquisa de Mestrado

Mestrado Profissional em Economia – FACE/UnB

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Rogério Oliveira da Silva, sou aluna do Programa de Pós Graduação Profissional em Economia da UnB, turma 2020 e orientando da Professora Dra.Siegrid Guillaumon.

O objetivo da pesquisa é a construção de um olhar perceptivo sobre a gestão estratégica, tática e operacional na Agência Espacial Brasileira, especificamente pessoas com olhar e vivência nos três eixos de gestão. Determinando, uma fonte de reconhecimento da inovação no setor público sendo a AEB um modelo. O período de estudo considerará o tempo de casa e vivência de cada entrevistado. Os assuntos tidos como sigilosos não serão abordados no estudo. Assim estou encaminhando as perguntas para serem analisadas antes da entrevista.

PERGUNTAS

01. Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.
02. Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.
03. Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.
04. Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.
05. Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.
06. Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.
07. Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

APÊNDICE B – ENTREVISTAS

A pesquisa foi realizada com seis pessoas com perfil de liderança e que possuem um papel dentro da gestão estratégica na organização, outras duas pessoas que possuem o perfil de decisões diante da gestão tática e por fim outras duas pessoas voltadas à gestão organizacional da AEB. As perguntas utilizadas nas entrevistas foram às mesmas para todas as pessoas independentes da atividade desenvolvida dentro da organização, conforme apresentado no APÊNDICE A.

Para realização das entrevistas foram informados aos entrevistados os objetivos bem como a importância de se realizar esta pesquisa. Antes de cada entrevista houve um momento de conversa entre o entrevistado e o entrevistador com a finalidade de deixar o entrevistado a vontade para responder as questões e ampliar o grau de relacionamento.

Foi informado a cada um dos entrevistados que seus dados seriam mantidos em sigilo e que em nenhum momento o nome, a descrição da função ou qualquer dado que desse entendimento de quem seria o entrevistado seria colocado neste trabalho, tentando assim, preservar ao máximo a identidade de cada um dos entrevistados e para que ficasse a vontade de falar o que desejassem.

Desta maneira foi possível realizar as entrevistas a vontade, com tempo estimado de 30 minutos, conforme combinado com os entrevistados. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra abaixo, conforme a fala de cada entrevistado:

ENTREVISTADO 01

Entrevista realizada no dia 23 de setembro de 2022

Rogério: Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 01: Conheço bem a história da AEB e estou a muito mais de quatro anos na agência, o que me permitiu vivenciar diversas mudanças estruturais e transformações internas. Sou motivado pela batalha em que buscamos transformações. Eu acredito que a AEB produz muito para o país e inova a cada dia, sendo uma grande fomentadora e incentivadora, o que a coloca como promotora de melhorias e inovações e sei que poderíamos está melhor se houvesse um investimento real por parte do Governo, se possuíssemos um orçamento de qualidade e que pudesse ser utilizado com pesquisas e aplicado ao setor aeroespacial, acredito que desta maneira estaríamos muito maiores e poderíamos entregar mais resultados para o país. Outras agências mundo a fora possuem incentivos gigantescos e a AEB fica limitada a um orçamento que diminui a cada ano, mas enquanto não conseguimos estas conquistas, continuaremos trabalhando e sei que estamos caminhando para promover grandes conquistas para nossa nação. Alcântara por exemplo é um dos grandes diferenciais no setor aeroespacial mundial, devido sua localização e a facilidade, poderíamos ser uma das maiores bases de lançamentos aeroespaciais mundiais se houvesse mais interesse, porém o país muitas vezes se esbarra na questão política e nos interesses pessoais.

Rogério: Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.

Entrevistado 01: Eu vejo a AEB como sendo uma instituição bem organizada e com papéis bem definidos, sempre trabalhando para inovar nas atividades organizacionais. Vejo um trabalho que vem sendo desenvolvido ao longo dos anos, sempre buscando mudanças e transformações para se adequar aos melhores centros aeroespaciais internacionais. Não é nenhuma novidade que precisamos melhorar em vários aspectos, pois ainda existem pontos a serem mais trabalhados, mas acredito que a AEB está no caminho.

Rogério: Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.

Entrevistado 01: Esta pergunta é bem interessante, vejo a AEB vem inovando muito no sentido de colaboração, tanto com os fornecedores como com os seus parceiros e isto tem possibilitado aprendermos muito com nossos parceiros, proporcionando uma melhoria contínua para nós. Temos realizado parcerias na construção e lançamento de satélites profissionais e de pesquisas, além e com outras agências aeroespaciais internacionais, com instituições de ensino e pesquisa, com empresas parceiras, outros órgãos públicos.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 01: Eu vejo que os processos são muito rígido, travados e não possibilitam grandes mudanças, pois trabalhamos dentro de uma estrutura governamental que mantém uma estrutura antiga e inadequada para realização de atividades, apresentando uma tremenda dificuldade em mudar, sendo assim, não posso dizer que exista inovação. Acredito que existam melhorias que são aplicadas, dentro das possibilidades, mas mudanças e inovações eu não consigo enxergar, devido às complicações que o ambiente governamental apresenta e da legislação. Precisamos melhorar muito no que se refere a inovação de processos, na verdade precisamos inserir isto dentro de nosso ambiente.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.

Entrevistado 01: Sim, a AEB vive dentro de um padrão de inovação tecnológica e promove muita inovação neste sentido, principalmente com incentivo aos parceiros e fornecedores. Estamos constantemente pesquisando e vivenciando mudanças neste sentido. Temos empenhado grandes esforços neste ponto e trabalhado nas inovações tecnológicas existentes dentro e fora da agência, vale lembrar que as inovações de fora estão sendo realizadas pelos parceiros, porém é compreensível que mesmo trabalhando neste sentido, sabemos que muito ainda é preciso ser realizado.

Rogério: Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua

opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 01: Um ponto importante a salientar é que a AEB não possui o papel de criar ou promover produtos, sendo assim não é capaz de inovar no desenvolvimento de diretamente de produtos, mas auxiliar na produção do mesmo, através de suas parcerias e aqui começa a acontecer a inovação, no apoio aos parceiros. Como sabemos a AEB possui diversas atividades inovadoras e a inovação na cooperação de novos produtos faz parte deste trabalho, surgindo o viés de inovador que acaba sendo consumido pela AEB.

Rogério: Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 01: Este é mais um setor que certamente a AEB tem inovado, não só na prestação de serviços, mas também na promoção de serviços. O interessante é que mesmo com todas as adversidades, a agência tem conseguido inovar e apresentar mudanças neste aspecto, mas assim como já mencionado anteriormente a maior barreira neste ponto para mim é a rigidez que a AEB se encontra devido os padrões governamentais e a legislação.
(FIM DA ENTREVISTA)

ENTREVISTADO 02

Entrevista realizada em 27 de setembro de 2022.

Rogério: Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 02: E quero que seja, sobretudo um depoimento, mas um depoimento sincero de quem ainda acredita nos valores, de quem acredita que as coisas podem tomar o rumo certo... Para quem acredita mais nas pessoas do que no papel. Estou na AEB há mais quatro anos e conheço a história da organização, atualmente estou em uma posição de direção e tenho ao longo do tempo participado de várias missões, bem como assinaturas de parcerias nacionais e internacionais, além de está vendo o crescimento da agência, sei que ainda falta muito para ser feito. Gosto muito da AEB e acredito que somos grandes produtores de valor ao Brasil quando se fala em setor aeroespacial e inovadores também, mas ainda estamos muito abaixo do que realmente podemos entregar diante do que representamos, contudo acredito que em breve estaremos avançando e que futuros governantes irão perceber a importância de se investir neste setor. Precisamos melhorar muito, não só em relação a estrutura e pessoal, mas nas atividades que realizamos, mas em todos os setores, porém é complicado avançar, pois não depende somente da AEB, dependemos do Governo, estamos limitados pela legislação, mas estamos avançando e sei que um dia estaremos tão grande como o nosso Brasil, por isto, acredito que sim, somos produtores de inovações e entregamos muito a nossa nação, mesmo que não seja tão divulgado.

Rogério: Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.

Entrevistado 02: Entendo que a agência é bem dinâmica dentro daquilo que ela realiza, mesmo tendo alguns pontos de atenção, eu vejo que a AEB tem aprendido muito com suas parcerias e com isto tem muitas mudanças são visíveis, precisamos melhorar em diversos pontos, pois acredito que este seja o ponto de equilíbrio para todas as grandes agências, mas o que chama realmente a atenção é que possuímos uma matriz muito rígida, que deveria ser alterada permitindo que tivéssemos maior desempenho. As mudanças dificilmente acontecem e por isto as nossas rotinas se mantêm as mesmas, mas fico feliz por tudo o que tem

acontecido.

Rogério: Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.

Entrevistado 02: Entendo que a AEB seja um grande centro de inovação e que proporciona grandes mudanças ao país, desta maneira vem trabalhando com colaborações o que tem proporcionado mudanças internas, principalmente no sentido estratégico que tem nos colocado como rota para os grandes players de sucesso pode observar, por exemplo, o centro de Alcântara que é um ponto aeroespacial estratégico para o mundo e possibilita um trabalho bem diferenciado. É possível enxergar na AEB as inovações no sentido de manter e trazer novas parcerias que irão cooperar na realização de seus trabalhos, permitindo que alcancemos destaque no setor aeroespacial. Isto me faz acreditar que verdadeiramente somos inovadores naquilo que fazemos, pois as parcerias nos permitem desenvolver e melhorar nossas atividades, vejo estas colaborações como base de avanço e melhoria.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 02: Acho que todas as empresas no mundo têm seus processos organizados, independente do tamanho e das atribuições que realize, o mesmo acontece com as organizações públicas e porque não falar mais diretamente a AEB. Mas quando se fala em inovação nos processos eu não consigo visualizar, sei que estamos trabalhando para que aconteçam estas transformações e que possamos um dia ter autonomia de mudanças, mas não temos grandes avanços quando se fala em inovação nesta área. Somos uma instituição vinculada ao Governo e por isto temos dificuldades em fazer algumas coisas, mas temos trabalhado bastante, porém ainda falta muito para afirmar que exista inovação neste sentido. Mas na medida do possível estamos melhorando, contudo ainda falta muito.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.

Entrevistado 02: Acredito que a inovação tecnológica tem sido um dos pontos mais importantes que a AEB vem incentivando nos últimos anos, mesmo sabendo que o foco da

agência não é criar, ela tem motivado os parceiros e fornecedores neste quesito, para que possam desenvolver inovações tecnológicas, principalmente aquelas voltadas ao setor aeroespacial. É claro que quando você começa a mexer nessas coisas, começam aparecer novas descobertas e surgem novas soluções, desta maneira sempre estamos atentos a observar o que nossos parceiros estão fazendo, o que estão pesquisando e principalmente em que podemos ajudar. A agência sempre está atenta no que está sendo desenvolvido, tanto no mercado interno como no mercado externo e sempre que possível se utiliza destas inovações para avançar.

Rogério: Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 02: Eu compreendo que as inovações de produtos utilizados na AEB são frutos de realizações criadas por parceiros, mesmo vendo que a agência tem feito o seu papel. Talvez no futuro a criação de produtos venha fazer parte das atividades da AEB, mas hoje ainda não, por isto o foco é buscar parceiros que apresentem inovações nesta área. Sempre acreditei que os desafios nascem para serem superados e acredito que na agência os desafios são grandes e por isto existam grandes dificuldades, mas vejo que estamos no caminho certo e estamos trabalhando para desempenhar o nosso papel com qualidade.

Rogério: Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 02: Eu acredito que a AEB tem promovido diversas inovações e principalmente naquelas relacionadas a serviços, sendo este talvez um dos pontos mais fortes da AEB no sentido inovador. Sei que ainda esbarramos na burocracia do setor público, mas temos avançado demais neste ponto. Sempre com um trabalho de equipe, eu não acredito em personalismo, não acredito em ninguém superdotado, eu não acredito. Eu acredito em trabalho e trabalho de equipe quando a preocupação é o resultado. Então, especificamente com relação ao assunto da abordagem como você colocou é preciso, logo de início, distinguir o que na medida em que se trabalha em equipe, pensássemos como resolver certas questões já que o propósito era o mesmo, era de fazer com que a polícia obtivesse o respeito e a credibilidade e a cooperação, a colaboração da população. (FIM DA ENTREVISTA)

ENTREVISTADO 03

Entrevista realizada no dia 29 de setembro de 2022

Rogério: Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 03: Em primeiro lugar estou na AEB a menos de um ano e tenho vivenciado momentos de mudanças e transformações internas, principalmente por causa da Pandemia e por isto tenho visto algumas decisões importantes. Fui designado para desempenhar um papel importante na agência e por isto vejo que o meu compromisso tem que ser total. Vejo a que a AEB tem contribuído muito ao Brasil e inovado em suas conquistas e avanços, mas acredito que ainda falta muito para sermos destaques mundiais, mesmo com os nossos diferenciais das equipes envolvidas que tentam avançar cada vez mais é muito complexo melhorar, pois somos um órgão público o que dificulta no nosso crescimento devido tantas burocracias, mas acredito que mesmo assim, a AEB tem acrescentado muito a nação. Suas atividades são diretas e não tem como ter dúvidas sobre o papel desenvolvido por ela.

Rogério: Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.

Entrevistado 03: Não sei quanto às outras pessoas, mas vejo que a AEB é bem estruturada em sua gestão, observo que possui um viés é inovar, sempre tentam buscar melhorias, realizam mudanças constantes mesmo sendo uma entidade governamental. Para mim o problema maior da AEB é a trava governamental, pois tudo é muito moroso, mas mesmo assim se compararmos a instituição com outros órgãos do setor público a AEB se destaca no quesito inovação e avanço organizacional. Talvez minha percepção esteja errada, mas como já trabalhei em empresas privadas e também para o governo, eu vejo a AEB bem a frente de muitos outros órgãos e empresas no sentido de inovação.

Rogério: Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.

Entrevistado 03: Ao meu modo de ver as colaborações desempenham um importante papel

para o setor aeroespacial, principalmente aquelas que apresentam resultados que envolvem mudanças. É nítido observar o crescimento da agência quando se fala em inovação diante das colaborações firmadas, estas parcerias têm permitido que a AEB seja vista como as grandes do setor aeroespacial, talvez não pelo seu tamanho, mas pelo que pode proporcionar e assim vem inovando constantemente em suas relações. Para isto diversos pontos e setores que tratam de inovação têm sido trabalhados aqui, o que tem possibilitado mesmo que pequenas algumas mudanças dentro das atividades rotineiras e principalmente no quesito de novos parceiros. Vejo que ainda falta um pouco de divulgação do que fazemos, mas quem vivencia isto aqui diariamente percebe diversas mudanças e contribuições que as colaborações proporcionam para nós.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 03: Ao meu ver o processo tem um ritmo, tem um procedimento a ser cumprido, e tem a sua demanda própria, desta maneira os processos internos têm deixado a desejar, mudanças têm sido realizadas, mas quanto à inovação não consigo enxergar que exista, pois inovar já é um pouco complicado, ainda mais quando se fala em processos que acaba sendo um desafio maior ainda, por se esbarrar na legislação e nas dificuldades de ser um setor público. Se houvesse liberdade para trabalhar sem intervenções governamentais, acredito que as inovações nos processos aconteceriam, mas da maneira que o Estado gere suas atividades, não vejo estas melhorias acontecendo, pelo ou menos agora não. Quem sabe um dia isto possa acontecer, enquanto isto vamos trabalhando.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.

Entrevistado 03: A tecnologia hoje é um fator de impacto para todos os lugares que olhamos, não poderia ser diferente aqui na agência. Desta maneira eu vejo que a AEB tem mudando muito, inovando no setor tecnológico e melhorando o seu parque de tecnologia, implantando novos computadores, softwares e isto vêm crescendo diariamente. As inovações tecnológicas são constantes e isto tem proporcionado a AEB em um crescimento diante deste setor, no qual vem conquistando seu espaço e avançando no mercado. Interessante que no pouco tempo que estou aqui já consegui observar diversas transformações neste sentido.

Rogério: Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 03: De fato posso te dizer que o papel da AEB não é o de construir ou produzir novos produtos e muito menos inovar neste sentido, mas acredito que poderíamos sim ter mais atividade voltada a esta área. Para estas atividades precisamos de colaboração, o que tem proporcionado um grande trabalho pela conquista deste espaço. Se houvesse desenvolvimento de produtos talvez a agência tivesse maior visibilidade tanto nacionalmente quanto internacionalmente.

Rogério: Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 03: Eu penso que a prestação de serviços faz toda a diferença em qualquer ambiente de trabalho, pois se os funcionários se sentem bem, eles irão desempenhar um bom trabalho, para mim a AEB tem apresentado um bom local de trabalho, com algumas ressalvas, como todas as empresas tem, claro. Mas vejo que muito se tem feito e as mudanças e necessidades da organização têm solicitado um grande empenho no setor de serviços. Assim, continuaremos inovando e superando nossas metas e objetivos, fortalecendo a área de serviços e tantas outras que cercam a agência. (FIM DA ENTREVISTA)

ENTREVISTADO 04

Entrevista realizada no dia 11 de outubro de 2022

Rogério: Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 04: Estou a cerca de dois anos na AEB e tenho acompanhado grandes mudanças, vejo que a agência está se modernizando e se observar a sua história é notável observar todas as melhorias implantadas. Porém, não é tão fácil fazer uma análise neste contexto, mesmo acreditando que sim, a AEB produz muito para o Brasil e de uma forma ou de outra vem inovando, basta olhar a representatividade que a instituição tem no setor aeroespacial brasileiro. Sabemos que os recursos são escassos, mas a AEB vem lutando e entregando resultados, sempre fomentando inovações e melhorias o que permite se destacar diante dos grandes desafios.

Rogério: Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.

Entrevistado 04: Para mim o papel que a AEB desempenha em relação à organização é louvável, principalmente por sempre tentar inovar nas suas atividades, sei que diversos pontos precisam ser revistos, mas podemos enxergar diversas conquistas. Talvez se a organização tivesse mais liberdade nas decisões, as mudanças seriam mais impactantes.

Rogério: Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.

Entrevistado 04: As parcerias que a AEB vem realizando, sempre tem apresentando pontos de inovação, de mudanças e transformações, com olhar em produzir melhorias não só para a agência, mas para toda a população o que tem promovido grandes conquistas para nós. Uma destas colaborações que vejo são as parcerias com as instituições de ensino, a UnB que tem promovido este Mestrado é um destes exemplos que tem promovido melhoria, desenvolvido pesquisa, formado cidadãos e proporcionado ganhos científicos. A AEB vem avançando no setor aeroespacial e proporciona grandes parcerias e inovações para o setor e seus serviços,

se destacando no cenário internacional, devido sua posição estratégica para o mundo.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 04: De certa maneira até acredito que AEB tem mudado nos processos, mas não tem inovado, sempre tentando mudar a concepção das atividades, porém existem dificuldades, mesmo diante das melhorias realizadas. Os processos são um pouco rígidos, não possibilitam muitas mexidas, mas mesmo assim, muito se tem melhorado nesta área, no que se refere as definições dos processos e distribuição dos processos o que sempre facilita na compreensão dos papéis e das atividades.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.

Entrevistado 04: Na minha concepção a agência tem inovado no setor tecnológico e possibilitado mudanças no que tange tecnologia são notórias, principalmente se observar as aquisições e melhorias constantes realizadas internamente. Todas as inovações e transformações tecnológicas realizadas têm proporcionado crescimento e melhoria nas atividades internas, isto tem permitido que o trabalho seja mais dinâmico e eficiente. Temos crescido muito na área tecnológica e isto tem permitido inovar em todos os setores da AEB.

Rogério: Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 04: Não fabricamos produto e por isto não inovamos, mas fato é que trabalhamos juntamente com nossas parcerias no desenvolvimento de produtos e na confecção de novos projetos, talvez com a crescente do setor aeroespacial um dia esta atividade venha ser parte de nossas atribuições, mas hoje não.

Rogério: Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 04: Acredito que a AEB se destaque neste ponto, pois todos os serviços são executados de forma a garantir o melhor para a organização. Importante é salientar que toda inovação precisa de envolvimento e compromisso dos gestores, e vejo que os gestores da AEB tem se envolvido neste sentido, sabemos que precisamos de melhorias, mas ao meu vê temos inovado neste ponto. (FIM DA ENTREVISTA)

ENTREVISTADO 05

Entrevista realizada em 25 de outubro de 2022

Rogério: Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 05: É interessante também que a partir do meu envolvimento com a AEB, pude ter uma melhor visão das atividades, bem como das atribuições desempenhadas por ela. Venho a quase três anos vivenciado momentos de melhorias, mas não sei destacar as grandes transformações internas, apenas ouço falar em mudanças e tenho acompanhado diversas atuações, mas o que posso dizer é que admiro a Constancia das atividades da agência, principalmente aquelas focadas nas ações de evolução. A AEB poderia ser muito maior e contribuir muito mais com o Brasil, mas sabemos que os desafios são enormes e que o país não investe tanto neste setor, porém acredito que mesmo assim, somos inovadores e de acordo com as nossas limitações, acredito que estamos contribuindo bastante para o avanço do país.

Rogério: Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.

Entrevistado 05: A AEB tem um longo caminho para chegar a excelência que se espera dela, mas vem se destacando pelo que tem feito, acho que vem inovando bastante em suas atividades, nos trabalhos e nas aplicações dentro daquilo que é possível realizar. Temos muito para crescer e desenvolver, principalmente no quesito cultura organizacional que tem deixado a desejar em alguns momentos. Outra questão que vejo é em relação às divulgações de tudo o que a AEB tem feito, vejo que não divulgamos tanto as nossas atividades.

Rogério: Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.

Entrevistado 05: Eu observo que a AEB tem se mostrado uma entidade parceira e com isto tem estabelecido diversas colaborações com entidades do setor aeroespacial e com outras entidades de apoio, sempre inovando o que tem possibilitado diversas colaborações que têm

permitido a troca de experiências em todos os setores internos e externos que envolvem a agência, desta maneira estamos progredindo e evoluído. Acredito sim que a AEB tem se inovado e trabalha cada dia mais para inovar não só nas colaborações, mas em todo o seu trabalho e principalmente ao redor de suas atividades fins, proporcionando assim um ótimo serviço. Fato é que as colaborações tem sido de grande ajuda para a agência e tem auxiliado demais nas atividades internas.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 05: Falar em processo é algo um tanto quanto complicado, pois vai do entendimento dos mesmos, mas em minha opinião os processos são as atividades realizadas internamente em uma organização, podendo sempre ser alterado quando necessário e não acredito que órgão público seja assim, portanto não. Não enxergo inovação e mudanças nos processos, seria necessária uma mudança na estrutura governamental e na legislação para que tais acontecimentos fossem possíveis de acontecer. Sei que não é culpa da gestão a impossibilidade de realizarmos mudanças e inovações neste sentido, mas vejo que a AEB tem realizado muitas mudanças nos últimos anos, mas no sentido de processos ainda continuamos com uma estrutura antiga.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.

Entrevistado 05: Vejo que a agência tem trabalhado muito em relação a inovação no setor tecnológico, além de está investindo bastante em seu ambiente interno e se fortalecendo no que se refere a área tecnológica, o que tem conquistado um espaço cada vez maior na AEB. Na minha visão a agência vem fazendo um trabalho incrível neste sentido e inovado muito em relação a tecnologia em relação a outros órgãos, não que os outros não façam isto também, mas vejo que a agência se destaca. Na verdade toda a agência está cada vez mais voltada a melhorar seu desempenho e para isto cada vez mais se faz necessário se utilizar de novas tecnologias.

Rogério: Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 05: Pode-se dizer que inovamos na fabricação de produtos se compreendermos que os parceiros que fazem este tipo de trabalho são apoiados pela AEB, mas no seu interior não são fabricados, por não ser um dos nossos focos, mas acredito que um dia talvez estejamos à frente deste desafio.

Rogério: Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 05: Acho que inovar nos serviços talvez seja uma dificuldade de todas as organizações públicas ou privadas, mas a AEB vem conseguindo se sobressair neste sentido, diante de sua visão e das suas atividades bem definidas. Sei que precisamos de melhorias, mas estamos no caminho correto, isto na minha visão. (FIM DA ENTREVISTA)

ENTREVISTADO 06

Entrevista realizada em 03 de novembro de 2022

Rogério: Você acredita que a AEB é uma organização que produz inovações para o Brasil? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 06: Estou a pouco mais de um ano na AEB e tenho acompanhado algumas transformações. Creio que sim, venho diversas atividades sendo realizadas dentro da AEB, coisas que a grande maioria das pessoas não sabe, ou não conhecem, por isto sim, a agência produz contribuições gigantescas para o Brasil e se destaca por ser uma grande parceira que incentiva pesquisas para o setor, gerando grandes benefícios a nação. Precisamos evoluir e aprender mais com outras instituições, além de maiores investimentos para pesquisa e de leis que proporcionem avanço ao setor.

Rogério: Você acredita que a AEB se utiliza de inovações dentro de seu ambiente organizacional? Fale um pouco de sua experiência e ponto de vista sobre diante desta questão.

Entrevistado 06: Vejo a AEB mesmo possuindo um quadro funcional pequeno que vem se destacando pela organização bem estruturada, não sei se fosse grande se tivesse este mesmo formato, mas acredito que sim. Posso enxergar que existem muitos pontos positivos dentro da AEB, quando se fala em inovação organizacional, o que sobressai aos negativos, mas também acredito que podemos melhorar muito.

Rogério: Em relação às inovações colaborativas executados pela organização? Fale sobre a sua experiência e ponto de vista sobre esta questão.

Entrevistado 06: Vejo a colaboração como um dos pontos forte da agência, pois vem possibilitando fazer grandes alianças e tem colocado diante de um cenário internacional que possui grandes entidades de sucesso, para que se mantenha diante do mercado internacional vejo que a AEB vem inovando e com isto melhorando diariamente suas atividades.

Para que se possam compreender melhor as inovações no sentido de colaboração, basta olharmos para as mudanças e transformações, além do aprendizado adquirido em cada contrato de parceria assinado, seja na construção de satélites, no lançamento de foguetes e

até mesmo na capacitação interna dos funcionários, sempre é possível enxergar inovação e melhorias.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nos processos internos executados dentro da organização? Fale um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 06: Penso que os processos existem para serem seguidos, assim a AEB possui as mudanças necessárias no sentido para atingir seus objetivos, mesmo não existindo inovações. Acredito que o modelo de gestão governamental seja muito rígido e não possibilita inovações neste sentido. Sabemos que existem regras superiores, assim como uma legislação e principalmente interesses políticos, que por diversas vezes atrapalham as transformações, mesmo sabendo que os processos nos ajudam na distribuição de conhecimento e no alcance dos objetivos da organização, ficamos impossibilitados de realizarmos mudanças.

Rogério: Você acredita que a AEB inova nas suas atividades tecnológicas? Comente sobre esta questão.

Entrevistado 06: A inovação tecnológica é uma realidade dentro da AEB, pois se trata de um de seus fundamentos e mesmo com investimentos limitados, vejo que nos destacamos. Diversas transformações são percebidas através das mudanças tecnológicas internas e isto nos mostra o grau de comprometimento na realização das ações da agência, claro que não é a mesma coisa de uma empresa focada em inovar tecnológica em cem por cento do seu tempo, mas se tratando de um órgão público eu vejo grandes avanços.

Rogério: Quanto à inovação nos produtos desenvolvidos pela organização, qual a sua opinião? Comente um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 06: Compreendo que a AEB não é uma fabricante de produtos, mas uma consumidora, por isto, sempre tem incentivado na inovação dos mesmos, onde vem realizando investimentos na produção realizada por seus de parceiros.

Rogério: Você acredita que a AEB utiliza inovação nos serviços executados dentro de seu ambiente interno? Conte-me um pouco de sua experiência sobre esta questão.

Entrevistado 06: Tenho certeza que a AEB tem se esforçado para mudar constantemente e um dos pontos que se pode observar é que no setor de prestação de serviços tem trabalhado muito, desta maneira vem apresentando um diferencial, principalmente naquele voltado ao serviço. Vejo que o desejo de se colocar entre as grandes do setor aeroespacial, tem motivado a AEB nos trabalhos e inovações e principalmente no que se refere a prestação de serviços.(FIM DA ENTREVISTA)