



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO
PÚBLICA – FACE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA – ECO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA – PPGECO

MARIANA COSTA SILVEIRA

**GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO
SIGRH PARA A SIMPLIFICAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

BRASÍLIA – DF

2023

MARIANA COSTA SILVEIRA

**GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO
SIGRH PARA A SIMPLIFICAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

BRASÍLIA – DF

2023

MARIANA COSTA SILVEIRA

**GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO
SIGRH PARA A SIMPLIFICAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

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

Professor Doutor Luiz Guilherme de Olivera
Universidade de Brasília (UnB)
Orientador

Professor Doutor Antônio Nascimento Júnior
Universidade de Brasília (UnB)
Examinador – Membro interno

Professor Doutor George Henrique de Moura Cunha
Universidade de Brasília – UnB
Examinador – Membro externo

Professor Doutor Roberto de Goes Ellery Júnior
Universidade de Brasília – UnB
Examinador – Suplente

Brasília – DF, 15 de junho de 2023.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por ter-me permitido trilhar essa trajetória, possibilitando a realização de mais um sonho em minha vida.

À minha família, que sempre me apoia em todos os meus projetos, e nunca mediu esforços para me oferecer suporte, carinho e preocupação; por acreditar em meu potencial, incentivando-me a buscar novos desafios.

Aos meus colegas de turma, que dividiram comigo as angústias e alegrias do início ao fim. Em especial, ao meu grande amigo, Chicó: obrigada pelo incentivo; por acalmar-me nos momentos de ansiedade; pelas risadas juntos; e pela parceria maravilhosa, na área acadêmica e na vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira, que com muito profissionalismo, tranquilidade e paciência, auxiliou-me nessa jornada, deixando-me sempre ciente de minha capacidade.

A todos os professores e aos entrevistados, pela disponibilidade e pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências, fundamentais na construção deste trabalho.

Enfim, sou muito grata a todas as pessoas que contribuíram de diferentes formas para esta conquista.

“Não importa o que você tenha feito até agora,
é melhor continuar sendo um aprendiz. Se não
estiver mais aprendendo, você já está
morrendo”

(RYAN HOLIDAY)

RESUMO

O presente estudo buscou averiguar o efeito da implementação do Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH) na simplificação e modernização dos processos no Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília (UnB). Considerando-se o processo de inovação em sua totalidade, propôs-se como objetivos específicos: descrever os tipos de inovação geradas com a implementação do SIGRH; analisar os aspectos que facilitaram e dificultaram a implementação do novo sistema; apontar os efeitos gerados na simplificação e modernização de processos; e propor melhorias para contribuir com um gerenciamento mais acurado do SIGRH. Com base em uma ampla revisão da literatura, apresentaram-se e discutiram-se abordagens teóricas, de modo que o conceito de *inovação* utilizado neste estudo baseia-se no Manual de Oslo, segundo o qual inovação é como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. De natureza exploratória e descritiva, esta pesquisa tem abordagem qualitativa, e como estratégia adotada, o estudo de caso, utilizando-se das técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Dessa forma, os resultados obtidos demonstram que a implementação do sistema na universidade gerou vários tipos de inovação. Por oportuno, identificaram-se fatores facilitadores e dificultadores da implementação do SIGRH, os quais contam com interrelação entre si. Verificou-se o impacto na simplificação e modernização dos processos na universidade após a chegada do sistema, de modo que as respostas foram fundamentais para as proposições de melhorias. Conclui-se que a implementação do sistema criou novos desafios e fortaleceu a organização, proporcionando novas estratégias, com uma gestão mais efetiva, proporcionando agilidade, flexibilidade e inovação.

Palavras-chave: inovação; gestão da inovação; simplificação de processos; modernização de processos; universidade pública.

ABSTRACT

The present study sought to investigate the impact of the implementation of the Integrated Human Resources System (SIGRH) in the simplification and modernization of processes in the administrative units linked to the rectory (Decanato) of people management at the University of Brasilia (UnB). Considering the innovation process in its entirety, the following specific objectives were proposed: to describe the types of innovation generated with the implementation of SIGRH; analyze the aspects that facilitated and hindered the implementation of the new system; point out the impacts generated in the simplification and modernization of processes; and propose improvements to contribute to a more accurate management of SIGRH. Based on a wide literature review, theoretical approaches were presented and discussed, so that the concept of innovation used in this study is based on the Oslo's Manual, according to which innovation is like the implementation of a product (good or service) new or significantly improved, or a process, or a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations. With an exploratory and descriptive nature, this research has a qualitative approach, and as adopted strategy, the case study, using the techniques of bibliographical research, documental research and semi-structured interviews. Thus, the results obtained demonstrate that the implementation of the system at the university generated several types of innovation. Appropriately, factors that facilitate and hinder the implementation of SIGRH were identified, which are interrelated. There was an impact on the processes simplification and modernization at the university after the arrival of the system, so that the answers were fundamental for the proposals for improvements. It is concluded that the implementation of the system created new challenges and strengthened the organization, providing new strategies, with a more effective management, providing agility, flexibility and innovation.

Keywords: innovation; innovation management; simplification of processes; process es modernization; public university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Panorama do processo de inovação.....	18
Figura 2 – O <i>framework</i> da inovação.....	21
Figura 3 – <i>Framework</i> da inovação no setor público.....	27
Figura 4 – Pré-requisitos da simplificação.....	30
Figura 5 – Sistema de gestão de processos.....	32
Figura 6 – Organograma da UnB.....	39
Figura 7 – Organograma do DGP.....	41
Figura 8 – Protocolo de análise da pesquisa.....	49
Figura 9 – Inovações geradas com a implementação do SIGRH.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Tipos de inovação no setor público.....	25
Quadro 2 –	Tipologias e suas definições.....	25
Quadro 3 –	Etapas da simplificação administrativa.....	28
Quadro 4 –	Metodologia da pesquisa.....	38
Quadro 5 –	Tipologia da inovação.....	51
Quadro 6 –	Tipologia da inovação.....	52
Quadro 7 –	Tipologia da inovação.....	54
Quadro 8 –	Tipologia da inovação.....	55
Quadro 9 –	Comprometimento dos departamentos envolvidos.....	58
Quadro 10 –	Alinhamento organizacional.....	59
Quadro 11 –	Elaboração de manuais.....	59
Quadro 12 –	Fácil acesso ao <i>benchmarking</i> de outras organizações que utilizam o sistema.....	60
Quadro 13 –	Apoio institucional.....	60
Quadro 14 –	Restrições financeiras.....	61
Quadro 15 –	Ausência de conhecimento especializado sobre o sistema.....	62
Quadro 16 –	Resistência à inovação.....	62
Quadro 17 –	Falta de tempo.....	63
Quadro 18 –	Proposições de melhorias.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados dos participantes.....	45
Tabela 2 – Formação acadêmica.....	45
Tabela 3 – Escolaridade dos participantes.....	45
Tabela 4 – Informações referente às entrevistas.....	48
Tabela 5 – Agrupamento dos elementos facilitadores na implementação do SIGRH.....	58
Tabela 6 – Agrupamento dos elementos dificultadores na implementação do SIGRH.....	61

LISTA DE SIGLAS

CAC	Coordenadoria de Acompanhamento de Carreira
CAD	Conselho de Administração
CAM	Coordenadoria de Movimentação
CASQV	Coordenadoria de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida
CEST	Coordenadoria de Engenharia de Segurança do Trabalho
CGU	Controladoria Geral da União
CI	Controle Interno
COAP	Coordenadoria de Aposentadoria
COAT	Coordenadoria de Atendimento
COARQ	Coordenadoria de Arquivo
CODE	Coordenadoria de Estudos em Gestão de Pessoas
COGED	Coordenadoria de Gestão de Desempenho
COEST	Coordenadoria de Estágios
COLEP	Coordenadoria de Legislação de Pessoal
COFIN	Coordenadoria Financeira
COREF	Coordenadoria de Registro Funcional
CPAP	Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal
CPOS	Coordenadoria de Perícia Oficial em Saúde
CPROV	Coordenadoria de Provimento Docente
CSO	Coordenadoria de Saúde Ocupacional
DAP	Diretoria de Administração de Pessoas
DAF	Decanato de Administração
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DPAM	Diretoria de Provimento, Alocação e Movimentação
DPI	Decanato de Pesquisa e Inovação
DPO	Decanato de Planejamento
DSQVT	Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida
FAL	Fazenda Água Limpa
FCE	Faculdade de Ceilândia
FGA	Faculdade do Gama

FUP	Faculdade de Planaltina
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GRE	Gabinete da Reitoria
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SECAD	Secretaria Administrativa
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humano
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TED	Termo de Execução Descentralizada
UNB	Universidade de Brasília
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	15
1.1.1	Objetivo geral.....	15
1.1.2	Objetivos específicos.....	15
1.2	Justificativa	15
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	Gestão da inovação	17
2.1.1	Inovação no setor público.....	21
2.1.2	Tipos de inovação no setor público.....	24
2.2	Simplificação e modernização de processos	27
3	METODOLOGIA	36
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	36
3.2	Locus da pesquisa	38
3.2.1	Caracterização da organização estudada.....	38
3.2.2	Programa Simplifica UnB.....	42
3.2.3	SIGRH.....	42
3.3	Participantes da pesquisa	44
3.4	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	45
3.4.1	Pesquisa documental.....	46
3.4.2	Entrevista semiestruturada.....	47
3.5	Análise dos dados	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1	Tipos de inovação gerados com a implementação do SIGRH	50
4.2	Fatores que facilitaram e/ou dificultaram a implementação do SIGRH na UnB	57
4.2.1	Fatores facilitadores da implementação do SIGRH.....	58
4.3	Efeitos na simplificação e modernização dos processos no DGP antes e depois do uso do SIGRH	63
4.4	Proposição de melhorias que contibuem para o gerenciamento eficaz do SIGRH	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70

REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A – Roteiro para entrevista.....	78
APÊNDICE B – Perfil do participante.....	80
APÊNDICE C – Análise documental.....	81

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem sido crescente o surgimento de novas vertentes na administração pública brasileira, em face do aumento da disponibilidade de ferramentas de trabalho atribuídas aos gestores públicos, as quais servem para ampliar a liberdade de ação no processo decisório e auxiliar na viabilização de resultados com características eficazes, tendo como objetivo, além do atendimento ao interesse público, a economicidade para a organização.

Ao mesmo tempo que essas ferramentas de apoio são colocadas em prática, concebe-se a necessidade de que sejam utilizadas de forma adequada, visando a facilitar a avaliação do usuário e o monitoramento das realizações no âmbito da organização.

De acordo com MCDAM (2004, p. 697 apud DE CASTRO, 2016, p. 13), ao discorrer sobre a gestão da inovação, percebe-se que as organizações estão enfrentando uma necessidade contínua de desenvolver respostas cada vez mais rápidas para o mercado, que muda constantemente.

Nessa perspectiva, a inovação pode ser vista como ideias que foram desenvolvidas e implementadas, as quais são fundamentais para gerar inovações que possibilitem mais lucros, redução de gastos, manutenção de emprego e, no caso das organizações públicas, melhorias que possam ser aplicadas em seus serviços (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

Em relação à simplificação e modernização dos processos, quando se lança mão da gestão da inovação tecnológica, é fundamental que as organizações públicas compreendam como funciona e de que forma isso pode facultar o atingimento dos resultados desejados. Inovar no setor público, com vistas a simplificar e modernizar, pode significar melhores serviços prestados aos cidadãos e avanço no desempenho da organização, além de garantir melhoria na utilização dos recursos públicos; economia do tempo; redução dos prazos; aumento da transparência; e, principalmente, potencialização dos serviços prestados. Nesse sentido, a inovação representa um importante mecanismo para o alcance desses resultados (MOTTA, 2001).

Diante dessa conjuntura de análise do impacto da gestão da inovação nos processos em organizações públicas, a presente pesquisa limitou-se ao estudo da adoção e implementação do SIGRH em relação à simplificação e modernização dos processos no DGP da UnB.

O subsistema estudado neste projeto é o SIGRH, que faz parte do Sistema Integrado de Gestão (SIG) que, por sua vez, é um sistema de gestão administrativa, de pessoal e acadêmica adotado pela UnB. O SIGRH foi implementado na UnB no ano de 2019, com o objetivo de unificar todas as plataformas de gestão de pessoal existentes à época.

Diante do exposto, a opção de estudar a instituição de ensino em apreço deve-se a vários fatores, destacando-se: a universidade tem demonstrado, a cada ano, interesse em inovar, sempre adquirindo novos sistemas, além de constar entre as melhores instituições de ensino superior do País, o que torna a análise mais relevante, com o viés na justificativa social, cultural, política e econômica.

Com efeito, a escolha de estudar a implementação do SIGRH decorre de sua recente criação, e da possibilidade de reunir dados e informações detalhadas, além de auxiliar na definição de ações que precisam ser tomadas na execução de atividades relevantes, o que o qualifica como novidade tecnológica dentro da universidade.

Partindo desses pressupostos, a análise desta pesquisa intenta resolver a questão problema do estudo, a saber: qual o impacto da inovação na simplificação e modernização dos processos no DGP, com a implementação do SIGRH?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Esta pesquisa busca identificar o efeito da inovação na simplificação e modernização dos processos no DGP, com a implementação do SIGRH.

1.1.2 Objetivos específicos

Tencionando obter uma conclusão mais elaborada e auxiliar na resposta do problema de pesquisa, propuseram-se quatro objetivos específicos, a seguir designados:

- i. descrever os tipos de inovação gerados com a implementação do SIGRH;
- ii. analisar os fatores que facilitaram e/ou dificultaram a implementação do novo sistema na instituição;
- iii. apontar os efeitos na simplificação e modernização dos processos no DGP antes e depois da implantação do SIGRH;
- iv. propor melhorias que contibuem para o gerenciamento mais eficaz do SIGRH.

1.2 Justificativa

Recorrendo a Lakatos e Marconi (2010), atina-se que uma proposta de pesquisa deve

ser escolhida observando-se os critérios de viabilidade, originalidade, relevância, exequibilidade e oportunidade. Por essa razão, reputa-se que o estudo proposto é viável e oportuno, uma vez que diversos estudos desenvolvidos sobre gestão da inovação e o seu poder sobre desenvolvimento das políticas públicas vêm sendo inseridos no atual cenário, daí porque se concebe que modernizar eficiente e eficazmente processos e sistemas na administração pública é o que a torna excelente naquilo que tem de ser.

Segundo Vigoda-Gadot e colaboradores (2008, p. 23 apud Brandão e Bruno-Faria 2013, p. 228), “a eficiência do 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”.

Dessa maneira, considerando-se que a administração pública está voltada totalmente para o interesse público e fundamenta seus princípios na confiança e descentralização da decisão, com o objetivo de tratar o cidadão como cliente de seus serviços, uma das justificativas para o trabalho desenvolvido e o resultado esperado é a satisfação do público-alvo.

De fato, a gestão da inovação no setor público, com o viés na modernização e simplificação de processos e procedimentos, torna meritório o tema proposto, pois além da gama de informações obtidas com a aplicação das revisões sistemáticas, contribuindo para alguns estudos da área, proporciona informações relevantes sobre os tipos de inovação do setor público aos gestores públicos, de modo que possam comparar, visualizar, aprimorar e aplicar o tipo de inovação que melhor se adequa à realidade da UnB.

A propósito, a escolha da UnB para o estudo do tema proposto justifica-se pela importância dos serviços por ela prestados, que são de extrema relevância para toda a comunidade. Nessa direção, implementar políticas e processos inovadores para proporcionar a evolução de métodos e técnicas já existentes requer estratégias e escolhas aprimoradas, com base nas diretrizes que conduzem as inovações no setor público, em meio às condições dos desafios contextuais.

Assim, fundamentada nessa análise, a instituição pode agir sobre os principais aspectos que causam os problemas detectados, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional. A depender dos resultados obtidos, após pesquisas na área de gestão da inovação e de processos, juntamente com o planejamento estratégico da universidade, todos os fatos e fundamentos para a observação do trabalho, dos diagnósticos e das propostas serão oferecidos para arquitetar possíveis melhorias nos processos, suscitando o melhoramento do desempenho organizacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão da inovação

Atualmente, a ideia de inovação é amplamente aceita nas organizações. Tendo isso em vista, as empresas devem ser capazes de adaptar-se e progredir, se desejam sobreviver. Elas funcionam com o conhecimento de que seus concorrentes, inevitavelmente, chegarão ao mercado com um produto que altera a base da concorrência. Logo, a habilidade para mudar e adaptar-se é essencial à sobrevivência (TROTT, 2012).

Em seu livro, *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*, Trott (2012) mostra a equação que auxilia a relação entre os dois termos citado acima: **Inovação = concepção teórica + invenção técnica + exploração comercial**. Por meio dela, explica cada um dos termos descritos com o objetivo de evitar confusões.

A concepção de ideias novas é o ponto de partida da inovação. Uma ideia nova, em si, embora interessante, não é nem uma invenção nem uma inovação: é meramente um conceito ou um pensamento, ou um conjunto de pensamentos. O processo de conversão de pensamentos intelectuais em um novo e tangível artefato (em geral, um produto ou processo) é uma invenção.

É nesse contexto que ciência e tecnologia, na maioria das vezes, têm um papel significativo. Nesse estágio, as invenções precisam ser combinadas com o trabalho árduo de pessoas diferentes, a fim de serem convertidas em produtos que melhorarão o desempenho da companhia. Essas últimas atividades representam a exploração. Entretanto, é o processo completo que representa a inovação. Isso introduz a noção de que inovação é um processo com uma série de características distintas que devem ser administradas.

Para Trott (2012), há um amplo espectro de investigação acerca do modo como a inovação é administrada nas organizações. O referido autor afirma que a boa tecnologia pode ajudar as empresas a atingir vantagem competitiva e êxito financeiro em longo prazo. No entanto, há uma abundância de novas e desafiadoras tecnologias no mundo, e é a transformação dessas tecnologias em produtos que interessa, em particular, às organizações.

Aliás, Trott (2012) propôs um panorama do processo de inovação que inclui a perspectiva econômica, a de estratégia de gestão de negócio e a do comportamento organizacional, além de avaliar as atividades internas. Ademais, reconhece que as empresas estabelecem relacionamentos entre si para comercializar, competir e cooperar umas com as outras, além de que as atividades de indivíduos dentro da empresa também afetam o processo.

Figura 1 – Panorama do processo de inovação



Fonte: Trott (2012).

Ainda trazendo definições para a gestão da inovação, o Manual de Oslo, um documento publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tem por objetivo padronizar conceitos e orientar diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Em sua terceira edição, adota a seguinte definição para a inovação: “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.55).

Conforme o manual em apreço, as atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem ou visam a conduzir à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são, em si, inovadoras, enquanto outras não são atividades novas, mas necessárias à implementação de inovações. Um aspecto geral sobre a inovação é que ela deve ter sido implementada, ou seja, introduzida no mercado.

Isso posto, ainda há a definição de inovação apresentada pela Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, que dispõe sobre os estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica, e à inovação no Brasil, e traz uma atualização da Lei da Inovação – Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004, n.p.):

A inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a

agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Na acepção de Tidd e Bessant (2015), a inovação é frequentemente confundida com invenção – mas esta última é apenas o primeiro passo de um longo processo para fazer uma boa ideia difundir-se e ser útil. Contudo, ser um bom inventor não é garantia de sucesso comercial.

Os supracitados autores ratificam, inclusive, que um aspecto considerável na gestão da inovação é o grau de novidade envolvido em diferentes pontos do espaço inovativo, e evidenciam, ainda, que o processo está atrelado à ação gerencial, ou seja, aquelas que designam estratégias claras, objetivos e visão, além da ação disciplinada pela coleta sistemática de informações que eventualmente renovam a organização no sentido da mudança.

Por isso, diz-se que a inovação se sustenta na competitividade, desde quando as organizações se multiplicaram em tamanho e número, dando origem a um processo de equilíbrio da demanda e da oferta. Nesse cenário competitivo, diante do risco de ter os produtos e serviços superados pelos concorrentes, a inovação representa um grande diferencial para empresas de todos os tipos e tamanhos (MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

No tocante às vantagens competitivas obtidas a partir da utilização da gestão da inovação de maneira ampla, Schumpeter (1997) ressalta a importância do uso de novas tecnologias, novas formas de executar tarefas, um novo produto, serviço ou processo.

Sabe-se que para obter sucesso por meio da inovação, uma complexa gama de atividades deve acontecer de forma coordenada e sincronizada, formando um processo. Por sinal, otimizar um processo, por exemplo, é encontrar uma solução para determinado problema, de modo que possa ser aplicada de forma mais eficiente e com melhor desempenho: isso é gestão da inovação.

Coadunando Mañas (1993), a necessidade, diante dos concorrentes, de manter-se vivo, ser competitivo e manter-se à frente é a noção fundamental da frequente procura por inovação.

De acordo com Padilha (2018), a inovação nas empresas é a transformação do dia a dia, atrelada às tecnologias da informação e da comunicação, que suscitem novas possibilidades e oportunidades de negócios, de modo a incitar certa percepção da realidade – que se difere quase por completo da existente.

Segundo a mencionada autora, o papel central da inovação dá-se na atualidade, tornando-se essencial para a sobrevivência de qualquer organização, em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado.

A gestão da inovação denota um diferencial para as empresas, independentemente do tipo ou tamanho, pois basta que se ofereçam bens ou serviços diversos do habitual, criando-os ou ofertando-os com constantes mudanças, para que não haja o risco de ser superado por outros concorrentes. É como se fosse uma questão de sobrevivência, porquanto as empresas que permanecem são capazes de estabelecer mudanças focadas e regulares. Deste modo, a inovação está fortemente concatenada com o crescimento, pois novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que a empresa pode ofertar. PAVITT, BESSANT, 2008. A vista disso, os economistas debatem, há décadas, a natureza da relação existente entre inovação e crescimento econômico (BESSANT; TIDD, 2019).

Para Djellal, Gallouj e Miles (2013), a inovação no setor público é paradoxal e as administrações públicas são ambivalentes, no sentido de apoiarem as inovações mas não aproveitarem seus benefícios diretos e indiretos. Os referidos autores revelam, ainda, que existem setores específicos nos serviços públicos onde as inovações são indiscutíveis e bem documentadas, tais como universidades públicas e os serviços de saúde.

Por oportuno, cabe mencionar a gestão da inovação em organização e seus elementos sob três dimensões fundamentais, tendo como base estrutural o modelo apresentado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008): processos; contexto organizacional; e recursos.

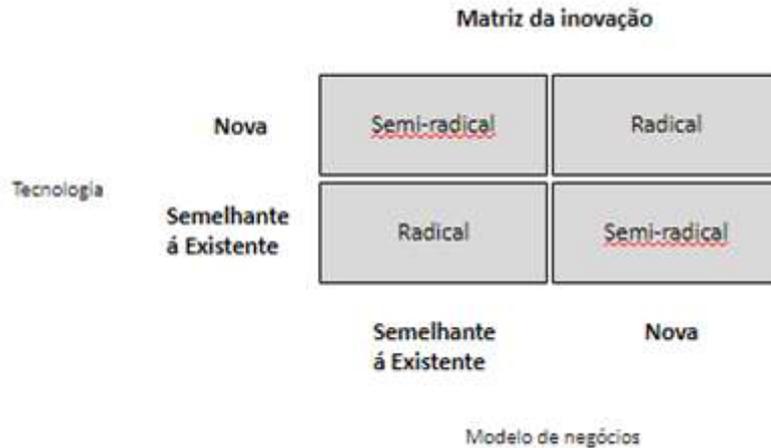
Nesse sentido, a gestão da inovação, enquanto processo, diz respeito à análise de que ela não deve ser avaliada como um evento isolado, pois é necessário relacionar de forma estruturada as várias atividades e áreas envolvidas no desafio, além de mapear as relações e mencionar os conjuntos de atividades inovadoras. Uma vez que não basta que esses processos estejam bem estruturados para que se tenha, de fato, a inovação, é necessário um contexto organizacional que suporte e promova a atividade inovadora, denominado *fator contextual*. Por fim, é indispensável que para uma execução mais acurada da gestão da inovação, recursos organizacionais sejam utilizados, sejam financeiros, de infraestrutura ou humanos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Davila, Epstein e Shelton (2007) mencionam em seu livro três tipos gerais de inovação, e afirmam que nem todas as inovações são criadas da mesma forma, pois não apresentam os mesmos riscos nem proporcionam recompensas similares. Os três tipos proposto por eles são as inovações: incrementais; semi-radicais; e radicais.

A inovação incremental é aquela que precisa ser resolvida, que dispõe de metas claras, porém, não possui a maneira de atingi-la. São melhorias moderadas, ou seja, progressistas. No outro oposto, a inovação radical pode ser pensada como a exploração de algo relevante, a exemplo da entrada de novos produtos ou serviços que precisam ser considerados inteiramente

novos. Por fim, a inovação semi radical envolve mudanças consideráveis na organização ou na área tecnológica, mas não em ambas. A Figura 2 ilustra os tipos de inovação citados, por meio de um *framework*.

Figura 2 – O *framework* da inovação



Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007).

Após elucidar as principais definições de inovação, considerando-se que a organização estudada no presente trabalho é uma universidade federal de ensino superior, portanto, uma instituição pública, torna-se essencial a discussão sobre o tema inovação no setor público, que será apreciado no tópico a seguir.

2.1.1 Inovação no setor público

No setor privado, existe um rol mais extenso em relação às definições de inovação, enquanto no setor público ele é menor, por ser mais recente (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

Por essa razão, é necessário considerar muitas possibilidades para definir inovação no setor público, tendo como pressuposto a necessidade de existência de um conjunto sistêmico e limites nos processos políticos-institucionais. Dessa forma, a inovação no setor público deverá sempre se relacionar a determinada institucionalidade, no âmbito das habilidades sociais e de políticas em curso (VEIGA; COSTA; CARNEIRO, 2006).

Além da visão da gestão da inovação na acepção economicista clássica, cada dia mais, as opções de atuação estatal ampliam-se, em especial a temática *inovação*, por vários fatores, dentre eles: o Estado constrói ambiente favorável à inovação do setor privado, mas também

desenvolve capacidade inovadora própria e empreendedora, além de maior engajamento em rede com atores não estatais (CAVALCANTE *et al.*, 2017).

Por haver a necessidade de pleitear o papel e as formas de funcionamento do Estado, com o objetivo de atender aos requerimentos atuais, emerge a necessidade de motivar o debate acerca das reformas nesse cenário. Sempre há um desafio na efetivação de programas voltados para o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade dos serviços, e como consequência disso, por razões de predisposições dominantes, surge uma intitulação genérica chamada de *gerencialismo da administração pública* (FERREIRA, 1996).

Nesse sentido, em 1995, deflagrou-se a reforma gerencial no setor público brasileiro, com o propósito de assegurar os mecanismos necessários ao aumento da eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, e corrigir as disfunções da burocracia. Além do mais, esse sistema permitiria uma administração moderna e com maior governança. Tal reforma teve avanço significativo nos níveis institucionais e culturais, mas ainda continuou com um lapso de desafio em relação à efetivação da gestão. Sem embargo, como se relaciona a uma reforma, os efeitos de sua implementação devem ser notados em longo prazo (MATIAS-PEREIRA, 2008).

De acordo com Cavalcante *et al.* (2017), o Estado torna-se protagonista no terreno da inovação, mesmo com diversos fatores inibidores. O setor público tem sido uma grande fonte inovadora original, tendo como exemplo uma série de casos em que organizações públicas foram pioneiras no desenvolvimento e financiamento de tecnologias básicas. Em muitas situações, os problemas auxiliaram e desafiaram o setor público a prover políticas inovadoras, em cuja maioria dos temas a inovação se tornou fator decisivo e não mais arbitrário.

Dessa forma, Vargas (2018) aduz que o processo do novo tem de trazer inovação, mudanças sociais e culturais. A inovação não significa algo inédito, mas dar um novo sentido ao que já é feito. Assim, seu impacto deve ultrapassar as paredes da sede administrativa. Caso contrário, as consequências econômicas, por exemplo, não serão atingidas e tampouco reconhecidas para motivar a mudança do ambiente.

Ainda de acordo com o susodito autor, a inovação no setor público busca resolver problemas burocráticos e políticos, diferindo-se da inovação no setor privado, que atua na criação de valor por meio da inovação; do aproveitamento das oportunidades; da geração de riqueza por meio do controle do uso de recursos já existentes.

Indo ao encontro do ponto de vista abordado, Oliveira, Santana e Gomes (2014) escrevem que na esfera pública, existe limitação da inovação, que contém diversas especificidades. Um exemplo é a impessoalidade e a legalidade, bem como a rigidez estrutural

do orçamento – características que são distintas da esfera privada –, o que, por muitas vezes, configuram barreiras burocráticas a serem vencidas.

Ainda segundo Oliveira, Santana e Gomes (2014), as inovações no setor público

podem materializar-se de várias formas. Elas podem surgir na criação de um novo serviço público, ou ainda na melhoria de um serviço público já existente, por meio de novos processos ou rotinas gerenciais. Elas também podem surgir com a criação de novos sistemas integrados de gestão e mesmo com a criação, e implementação, de novas lógicas e concepções de ver a “coisa pública”.

Outro aspecto diferencial diz respeito aos mecanismos de incentivos: na esfera privada, o que se tem são os incentivos diretos, voltados para os ganhos de competitividade, ou seja, aqueles que têm o poder de resultar lucro para a empresa; quando o foco é levado para a esfera pública, os incentivos ainda existem, mas se diferenciam na clareza, na tenacidade e, conseqüentemente, tornam a discussão árdua (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014).

De acordo com Brandão e Bruno-Faria (2013), diversas razões existem para estimular a inovação no setor público, dentre elas, as econômicas, que abrangem o fato de o setor público possuir uma parcela importante do PIB nacional, além de prover serviços para o cidadão e as empresas. Portanto, a inovação é uma grande aliada para o alcance de resultados mais eficientes, não podendo deixar de citar também que o estado a fomenta no setor privado – então, deve estimulá-la internamente. Além da econômica, existe também a razão social, que proporciona uma relação mais eficaz com o cidadão, na prestação e disponibilização dos produtos e serviços. Por essa razão, a inovação no setor público é tida como uma mudança de natureza radical e se justifica por fins tecnológicos, humanos, estratégicos, estruturais, culturais, políticos e de controle (KLERING; ANDRADE, 2006).

A inovação no setor público representa um meio para um fim, e não um fim em si mesmo, razão pela qual a valorização da importância e da diversidade da inovação, bem como da forma de alcançá-la, deve integrar os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos dos servidores públicos. Nessa direção, para responder ao que é a inovação no contexto das atividades públicas, é necessário que se volte a questões fundamentais.

De acordo com Nelson (1993 apud KLEMB; HOFMANN, 2016), a inovação ocorre dentro de um modelo interativo, cujo resultado está atrelado a vários fatores, mecanismos e relacionamentos recíprocos que influenciam todo o processo de inovação.

No entendimento de Damanpour e Schneider (2009 apud KLEMB; HOFMANN, 2016), líderes organizacionais, quer sejam gestores públicos ou executivos, veem a inovação como fonte de mudança organizacional, crescimento e eficácia.

Com efeito, o setor público tem enfrentado desafios e oportunidades que o obrigam a inovar (SANDFORD, 2002). Assim, a inovação no setor público é a busca de soluções criativas para desafios, necessidades e oportunidades, incluindo novos serviços, novas formas organizacionais e melhorias de processo, aumentando a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados, pois não ocorre de forma isolada, mas depende da interação entre diversos tipos de atores que participam e desempenham vários papéis em um processo de inovação no setor público.

Spink (2006) argumenta que antes de se analisar a concepção do que vem a ser inovação na gestão pública, deve-se apreender o contexto no qual ela se desenvolve. Por outro lado, para Klering e Andrade (2006), o setor público, em função da natureza complexa de suas políticas, precisa promover inovações concretas que conduzam a transformações efetivas. De acordo com os referidos autores, o pressuposto mais adequado para a gestão pública é de que se associasse o conceito de inovação no setor público à perspectiva de transformação radical.

Um grande avanço da inovação no setor público concerne ao estudo do modelo da hélice tríplice, pois traz contribuições que demonstram a importância da construção de um ambiente dinâmico e produtivo de inovação no papel do Estado e das universidades (ETZKIWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

O paradigma em apreço tem como objetivo possibilitar a harmonia entre as iniciativas dos agentes do desenvolvimento, ou seja, universidades, empresa e governo (PLONSKI, 2007). Por essa razão, ressalta-se que o interesse de cada conexão na rede precisa ser observado, pois há diferenças no processo de transferência tecnológica, no impacto cultural das entidades e nas formas de comunicação apropriadas (DESIDERIO; ZILBER, 2014).

Nesse modelo, consoante Etzkowitz e Klofsten (2005), o importante é entender que o conhecimento é a direção básica do modelo da hélice tríplice, em que a universidade possui o papel principal nessa circunstância, e observar que ele proporciona um padrão organizacional para a criação de um sistema de inovação sustentável.

Nesse contexto e tendo em vista os objetivos deste trabalho, o próximo tópico apresenta tipologias de inovação no setor público.

2.1.2 Tipos de inovação no setor público

Por meio do estudo realizado por Brandão e Bruno-Faria (2013), é possível depreender os principais tipos de inovação em serviços e processos e, nesse último, dependendo do autor, podem estar incluídas inovações em estruturas e sistemas administrativos de cunho

tecnológico.

Em consequência disso, Bloch (2010) escreveu uma tipologia da inovação no setor público, citando quatro tipos específicos, como revela o Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de inovação no setor público

Tipos de Inovação	Definição
Inovação de produto	Introdução de serviço ou bem novo ou significativamente melhorado, comparado com os serviços e bens já existentes na organização.
Inovação de processo	Implementação de método de produção ou entrega de serviços ou bens novos, ou significativamente melhorados, comparados com os processos já existentes na organização.
Inovação organizacional	Implementação de novo método organizacional ou gerencial que se difere significativamente dos métodos já existentes na organização.
Inovação em comunicação	Implementação de método de promoção da organização ou de seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar o comportamento de indivíduos ou de outras organizações.

Fonte: Bloch (2010).

Analisando o quadro proposto por Bloch (2010), atina-se que ele faz o uso do termo *inovação de produto*, enquanto a maioria dos autores da área empregam o termo *inovação de serviços*. Tal fato pode estar relacionado à questão de que na área pública, as inovações resultam em novos serviços, na maioria dos casos. Outrossim, a inovação em serviço pode ser estudada juntamente com a inovação de processo, acrescentando as inovações em estruturas e sistemas administrativos, e as de cunho tecnológico (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

De forma congruente, Koch e Hauknes (2005) propõem a seguinte classificação para a inovação no setor público: inovações incrementais e radicais; inovações *top-down* e *bottom-up*; e por fim, inovações lideradas por necessidade e por eficiência, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologias e suas definições

Tipologias	Definição
Inovações incrementais e radicais	São aquelas que apontam um grau de novidade. As incrementais permitem o aperfeiçoamento das qualidades já existentes no processo ou serviço. As radicais, por sua vez, acrescentam a oferta de um novo valor.
Inovações <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>	São inovações de cima para baixo e de baixo para cima, a depender de quem iniciou o processo de mudança; se os gestores do topo organizacional ou se os colaboradores da base organizacional.
Inovações lideradas por necessidade e eficiência	Essas inovações anunciam se o processo inovador foi inaugurado para solucionar um problema específico ou se foi motivado pela oportunidade de tornar serviços, produtos ou procedimentos já existentes em mais eficientes.

Fonte: Koch e Hauknes (2005).

Outro modelo de inovação no setor público é proposto por Walker (2007), Damanpour (2009) e Avellaneda (2009), sendo proposto pelos tipos: tecnológicas; organizacionais ou administrativas; e orientadas ao mercado. As tecnológicas são tidas como novos elementos no sistema de produção de uma organização, sem deixar de incluir novas tecnologias ou sistemas novos da gestão da informação. As inovações organizacionais ou administrativas são novas perspectivas e práticas que alteram as relações entre membros da organização e afetam regras, papéis, procedimentos, estruturas, comunicações e relações de troca com o ambiente externo. E por fim, a inovação de processo orientada ao mercado envolve a modificação de procedimentos e sistemas operacionais da organização para aumentar a eficiência ou a efetividade da produção, assim como a oferta de serviços aos usuários.

Em um estudo posterior, Walker, Avellaneda e Berry (2011) propõem mais uma classificação para os tipos de inovação no setor público, dividindo-as em três tipos:

- a) inovação de serviço – estabelecida como novos serviços ofertados por organizações públicas, com vistas a atender ao usuário externo ou a uma necessidade mercadológica. Acontece no campo operacional e afeta o sistema técnico organizacional. Segundo os supracitados autores, contém a adoção de bens e serviços intangíveis, os quais, na maioria das vezes, são utilizados no ponto de produção. Três tipos de inovação de serviço foram apresentados pelos referidos autores: inovação total; inovação expansionista e inovação evolucionista. A primeira traz a prestação de serviços novos para novos usuários; a segunda aborda o conceito de prestação de serviços já existentes a um determinado novo grupo de clientes; e por fim, a terceira inovação envolve serviços novos a clientes já existentes;
- b) inovação de processo – condiz com aquela alteração entre relações dos membros da organização que afligem regras, papéis, procedimentos e estruturas de comunicação com o ambiente externo, subdividindo-se em três tipos também: inovação de mercantilização, ou seja, aquela que envolve modificação de processos e sistemas operacionais da organização, com o objetivo de aumentar a eficácia e eficiência dos serviços; inovação organizacional, que significa mudanças nos processos, na estrutura e nas estratégias; e por último, a inovação tecnológica, trazida como mudanças nos equipamentos físicos, nos sistemas organizacionais e de comunicação, e na tecnologia (incluindo *hardwares* e *softwares*);
- c) inovação auxiliar – descrita como aquela que representa mudanças com foco nas parcerias e no trabalho em rede, tencionando serviços públicos modernos.

Por sua vez, Isidro-Filho (2016) propõe outro modelo de inovação, composto por: atividades relativas ao ciclo da inovação; capacidades ou recursos para inovação; e resultados ou impactos da inovação. Assim, acrescenta outras variáveis presentes na inovação e que merecem relevância, tais como: indutores; barreiras e facilitadores; tipologias de inovação; coprodução da inovação. A Figura 3 ilustra o *framework* da análise da inovação segundo o referido autor.

Figura 3 – *Framework* da inovação no setor público



Fonte: Isidro-Filho (2019)

Tendo isso em vista, a criação de inovações no setor público tem função estratégica nas ações do Estado, ao consentir maior eficiência às atividades e, por conseguinte, sucessivas vantagens para a sociedade (OLIVEIRA, 2014).

Nesse sentido, a administração pública tem trilhado caminhos dinâmicos, estimulada por novos desafios, rapidamente se adaptando e assumindo ideias que, não muito longe, eram utilizadas apenas pelo setor privado (BRAUN; MUELLER, 2014).

Uma vez que o presente estudo busca atrelar a inovação com o resultado, desencadeando a simplificação e modernização dos processos, o próximo tópico deste referencial busca detalhar o assunto.

2.2 Simplificação e modernização de processos

A tarefa de manter a qualidade e excelência na gestão, visando a frequentemente realizar o que foi proposto e fazer cumprir as políticas da melhor forma possível, gerando valor

agregado e estando sempre acessível à sociedade, não é fácil, por diversos motivos, a exemplo de fatores internos e externos às organizações públicas, tais como: falta de planejamento estratégico; burocratização; cultura organizacional enfraquecida; estabilidade dos servidores, no sentido de comodismo e resistência à inovação; e falta de simplificação dos processos (LIMA, 2007; FIEL *et al.*, 2010).

Em relação à simplificação dos processos, STRADIOTO *et al.* (2021) mencionam que a lei da simplificação do serviço público deve ser entendida em um universo um pouco mais amplo e relacionado com as seguintes leis e decretos: Lei nº 13.709 (2018), que dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais; Lei nº 13.460 (2017), que dispõe sobre a Lei de Proteção e Defesa dos Usuários do Serviço Público; Lei nº 12.527 (2011), que dispõe sobre a Lei do Acesso à Informação; Decreto nº 9.690 (2019); Decreto nº 9.492 (2018); Decreto nº 9.094 (2017); e Decreto nº 7.724 (2012). Adicionalmente, há um conjunto de Portarias, Instruções Normativas, Resoluções e Orientações que podem ser consideradas parte integrante do Marco Legal da Simplificação dos Serviços e Processos Públicos.

Diante disso, de acordo com o antigo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), no Guia “d” de *Simplificação Administrativa*, elencam-se dez passos, subdivididos em quatro grandes etapas, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas da simplificação administrativa

Etapas	Descrição
I – Planejamento da simplificação	Trata do arranjo das condições para iniciar o trabalho de simplificação, como formação e capacitação da equipe e mobilização da organização; e ainda, da elaboração do plano de trabalho que deverá desembocar no processo de trabalho priorizado a ser analisado.
II – Mapeamento do processo	Trata do início do trabalho de simplificação, quando serão levantadas as etapas e normas, e desenhado o atual fluxo do processo.
III – Análise e melhoria dos processos	Trata da análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções. Ao mesmo tempo, será trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo e o impacto da ação de simplificação ao longo do tempo.
IV – Implementação das melhorias	Trata da etapa final da simplificação, que consiste em dispor as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo.

Fonte: Gespública (2005).

Nesse contexto, a cartilha traz a desburocratização, que passa a assumir duas vertentes de ações: a primeira, voltada ao sentido original de desregulamentação de normas (leis, decretos, portarias, atos normativos etc.) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão; a segunda, voltada à simplificação de processos,

procedimentos, rotinas ou atividades, gerando fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam qualquer valor ao serviço prestado pelo Estado (BRASIL, 2007).

Os primeiros passos nessa direção foram dados ainda na época da ditadura. Tanto na idealização do Decreto-Lei 200, no ano de 1967 – cujas bases estavam na descentralização e alteração da organização jurídico-institucional –, quanto na criação do Programa Nacional de Desburocratização, pelo então Ministro Hélio Beltrão, em 1979 – que reforçava as iniciativas iniciadas por Juscelino Kubitschek, décadas antes. Com o fim do regime militar, o programa também teve fim, dando lugar a uma das reformas mais importantes da administração pública brasileira: a Reforma Gerencial de 1995 (BRASIL, 2007).

Corroborando Bresser-Pereira (1998),

o modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público.

A propósito, Bresser-Pereira (1998) explica que a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista que definiu as monarquias absolutas, nas quais o patrimônio público e privado eram confundidos. Porquanto a administração pública burocrática combatia o patrimonialismo e foi implantada no século XIX, quando a democracia dava seus primeiros passos, era natural que desconfiasse de tudo e de todos – dos políticos, dos funcionários, dos cidadãos. Assim, deveriam existir controles rigorosos e procedimentais, sendo preferíveis leis, regulações e rotinas severas em substituição a tomadas de decisão, sempre que possível.

Já a administração pública gerencial, consoante o supracitado autor, sem ser ingênuo, parte do pressuposto de que já chegamos a um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, o burocratismo está excluído porque é ineficiente, de modo que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança, *a posteriori*, de resultados.

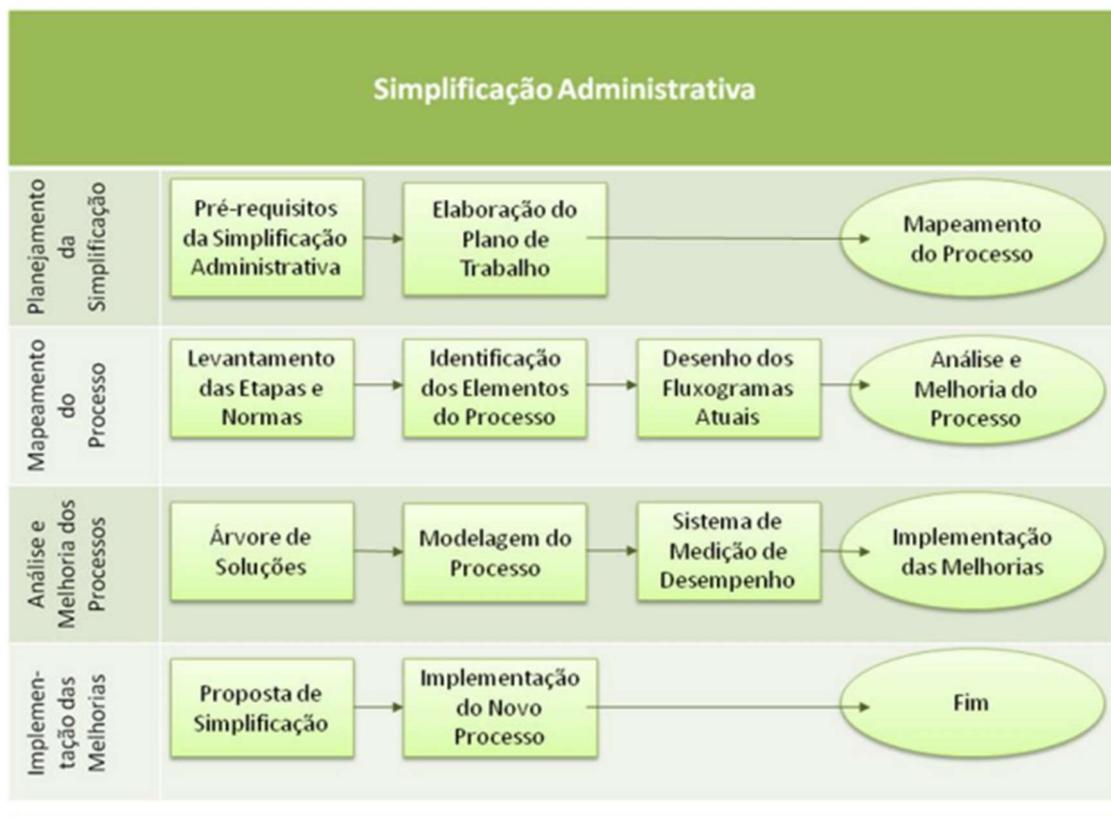
Em face dessa realidade, aos poucos, foram-se delineando os contornos da nova administração pública ou administração pública gerencial. O referido autor cita, inclusive, que mais amplamente, a administração pública gerencial está baseada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, enquanto a administração pública burocrática tem um vezo centralizador e autoritário.

Tal como na idealização do Programa Nacional de Desburocratização, a reforma administrativa de 1995 fundamentava-se na necessidade de conter os excessos da burocracia e contribuir para a construção de um País mais eficaz, eficiente e efetivo. Destarte, a reforma estabelecia três eixos centrais: o olhar institucional-legal, voltado para a descentralização da estrutura organizacional; o olhar de gestão, com grande foco nos resultados; e o olhar cultural, considerando a mudança de mentalidade que a reforma propunha, deixando claro que o processo de desburocratização não se limitava a proposições técnicas, mas também – e principalmente – a uma “postura essencialmente política, visto que altera a própria estrutura de poder” (BRASIL, 2007, p. 6).

Três importantes pilares da nova gestão pública em direção à desburocratização do Estado são sublinhados por Aldarvis (2010): a administração estratégica; os fundamentos de excelência da gestão; e por fim, o ciclo *Plan – Do – Check – Act* (PDCA).

Ainda de acordo com o Guia “d” de Simplificação de Processos, a Figura 4 traz os pré-requisitos da simplificação.

Figura 4 – Pré-requisitos da simplificação



Fonte: Brasil (2007, p. 13).

Conseqüentemente, tem-se que a profundidade e a grandeza das plataformas burocráticas que fazem parte, direta e indiretamente, da arquitetura do Estado, não falseiam, não pormenorizam nem segmentam a “razão do Estado” e sua procura necessária e permanente por legalidade nas áreas de atuação. Mas existem as disfunções, e uma forma de corrigir essa visão fundamentalista da tecnologia burocrática e focar a estrutura dos processos nos cidadãos e usuários é substituir a visão clássica de linha de produção pela visão de serviços, que pode e deve ser estruturada tendo como base a etnografia, ou seja, a descrição de pessoas, e ser o ponto de partida focado no ser humano (STICKDORN *et al.*, 2014).

A burocracia pública, há algum tempo, tem sido apontada como insuficiente e inadequadamente estruturada, criando dificuldades para os indivíduos a quem ela deveria atender. Nesses casos, a burocracia na gestão pública cria um sistema que pode ser chamado de *burocratismo*, que consiste no *excesso de regulamentos e de controles procedimentais* (PEREIRA, 2012).

Todas as áreas, atuando de forma conjunta, podem auxiliar o cidadão e o servidor público, designando novas oportunidade de expor soluções mais eficazes e eficientes em comparação às formas como esses serviços eram prestados antigamente (JAYASINGHE *et al.*, 2015; YU *et al.*, 2019).

A fim de administrar tais condutas, a gestão de processos pode ser considerada uma ferramenta útil para alcançar mudanças mais eficientes e eficazes, constituindo um transmissor rumo às mudanças e melhorias na prestação de serviços públicos. Diante disso, fica evidente o interesse na aplicação de um modelo de gestão simplificado, baseado nos princípios da gestão de processos (HOWLETT *et al.*, 2019).

De acordo com Arnaud *et al.* (2019) e Rubaii *et al.* (2019), a atualização e otimização dos procedimentos referentes à gestão de processos, ocorre com uma velocidade maior nas organizações privadas. Em face dessa realidade, o grande desafio da gestão pública, tanto federal, quanto estadual e municipal, é de natureza gerencial. Nessa direção, faz-se necessário buscar alternativas focadas nas melhorias de processos internos, almejando oferecer serviços que realmente atendam às necessidades dos cidadãos de forma ágil, eficiente e eficaz.

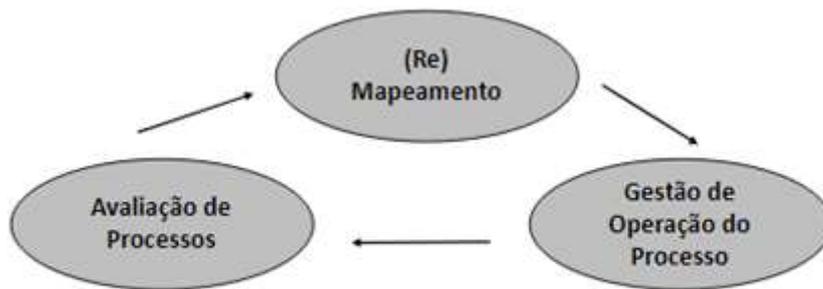
A gestão de processos traz como características o recurso gerencial, que é de extrema relevância na busca da eficiência e eficácia dos serviços públicos. Na organização funcional, todas as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica, enquanto na organização gerida por processos, grande esforço é feito no sentido de fortalecer a individualidade, delegando autoridade para tomar decisões essenciais ao cumprimento delas. À vista disso, nas organizações com a gestão direcionada aos processos de negócios, há o fortalecimento e a

valorização do papel do funcionário, característica amplamente difundida no meio acadêmico pelo termo utilizado na literatura anglo-saxônica: *empowerment* (SORDI, 2017).

A transparência dos atos públicos é outra qualidade que deve ser destacada e percebida pelo usuário, e não apenas informações financeiras. Dessa maneira, a gestão pública consegue convidar a comunidade onde o órgão se insere para pleitear os processos gerenciais e operacionais que usufrui e que estão inseridos no contexto de atividade de governo (GLENNON *et al.*, 2019; MEYER *et al.*, 2019; DORMANN *et al.*, 2019).

Nessa lógica, Santos *et al.* (2017) propõem um modelo de sistema de gestão de processos, como demonstra a Figura 5.

Figura 5 – Sistema de gestão de processos



Fonte: Santos (2017).

A Figura 5 traz como ideia central o emprego da gestão de processos como uma ferramenta de administração dividida em duas fases: uma opaca (estratégica e operacional); e outra de transparência legal. Segundo o referido autor, essa estruturação identifica atividades das fases opacas, que poderiam se tornar mais transparentes com a escolha de melhores estratégias.

Como explorado pelo autor em apreço, o modelo denota a necessidade de o processo público passar por avaliações permanentes quanto à eficiência, eficácia e efetividade, bem como aos impactos das suas mudanças, tendo como objetivo a avaliação permanente, de modo que os seus constantes redirecionamentos contribuem para romper com a cultura do burocratismo tecnocrático e tornar o processo público mais efetivo.

Por seu turno, Oliveira (2019) enfatiza que a administração está sofrendo uma série de influências do ambiente, as quais provocam necessidades de mudanças para aprimoramento em algumas atividades, a exemplo do aumento da produtividade por meio da eliminação de atividades não essenciais que não agregam valor, bem como da simplificação de processos e procedimentos administrativos.

O referido autor afirma, ainda, que a unidade organizacional superior pode coordenar o processo decisório das unidades organizacionais inferiores, desde que apresentem vantagens de simplicidade, com premissas de simplificação e consolidação do processo em vários níveis, com o encaminhamento dos problemas simplificados para as unidades organizacionais superiores e inferiores.

Em consonância com o que propuseram os autores supracitados, Sordi (2017) ressaltou que historicamente, o esforço das organizações por melhores práticas de negócios teve origem em 1911, quando Frederick Winslow Taylor (1856-1915) publicou a obra *Princípios da administração científica*, quase ao mesmo tempo em que Henry Ford (1863-1947) revolucionava os processos de manufatura, inaugurando a linha de produção contínua. Aquele argumentava que a simplificação, os estudos de tempos e a experimentação sistemática eram as ferramentas indicadas para encontrar o melhor caminho para executar uma tarefa, monitorá-la e avaliar seus resultados.

Como técnicas, métodos e instrumentos para melhoria de desempenho e solução de problemas em processos organizacionais, Cruz (2022) descreve: análise do valor, com vistas a reduzir os custos de produção de bens ou serviços, por meio da identificação de alguns pontos importantes do item na cadeia produtiva; simplificação e racionalização, como a análise do processo, que pode ter como objetivo principal a simplificação e a racionalização dele, à medida que esteja buscando aumentar a eficiência e a produtividade por meio de uma série de ações, visando a modificar a sua realidade, quando recriado, tendo como resultado que as atividades existentes no processo podem ser desmembradas, eliminadas, criadas, aglutinadas, estendidas, encurtadas, e modificadas; por fim, traz a reengenharia mais produtiva do que as anteriores, justamente porque agora ela é tratada como mais uma metodologia de que as empresas podem se valer para recriar seus processos – para tanto, é fundamental levantar, documentar e analisar o processo atual, uma vez que seria impossível fazer diferente algo que nem se sabe como está sendo realizado.

Não é fácil adaptar-se às transformações ocorridas na organização pelo processo de simplificação e modernização do desenvolvimento institucional, e como afirma Pereira (1996), “os processos que envolvem mudança e a adaptação organizacional são normalmente muito complexos, abrangendo vários elementos e fatores, assim como uma infinidade de decisões e comportamentos em todos os níveis organizacionais” (PEREIRA, 1996, p.23).

Em consonância com Prahalad e Hamel (1995), as novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que

norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento.

Coadunando Stradioto *et al.* (2021), as organizações públicas, visando a atender adequadamente ao cidadão, estão passando por atualizações de forma gradativa em sua forma de atuar, no tocante à gestão de seus processos administrativos. Para tanto, é importante o avanço da tecnologia, por meio de aplicativos e ferramentas de gestão de processos que entreguem serviços aos cidadãos com qualidade e agilidade. É nesse contexto que se faz presente a modernização dos processos organizacionais, pois modernizar a gestão pública é migrar do modelo de gestão burocrática para o gerencial, permitindo a visualização das ações implementadas suscitando as inovações (MASCARENHAS *et al.*, 2005).

Ratificando o mencionado, Salvo (2018) enfatiza que o movimento de reforma administrativa aponta alguns vetores para a modernização da Administração Pública, em vista da evidência constitucional dada a ela, expondo que

algumas ideias de fundo devem nortear a reforma administrativa: Administração a serviço do público; Administração eficiente, ágil, rápida, para atender adequadamente às necessidades da população, o que facilitará o combate à corrupção; economicidade e Administração de resultados; predomínio da publicidade sobre o segredo. Um rol inicial de medidas desencadearia o processo contínuo de reforma: a) modelos organizacionais com menos graus hierárquicos, menos chefias, mas cada dotado de mais poder de decisão; b) desconcentração e descentralização, para conferir poder de decisão a escalões hierárquicos inferiores ou setores locais; c) eliminação da superposição de órgãos com atribuições semelhantes; d) redução drástica dos cargos em comissão; e) aplicação rigorosa da exigência de concurso público para investidura em cargo, função e emprego público; f) treinamento e reciclagem constante dos servidores públicos; g) instituição de carreiras, em todas as funções, com avaliação verdadeira de mérito; h) redução drástica de exigências de papéis e documentos inúteis; i) implantação de controle de resultados e gestão.

Ghosal e Nair-Reichart (2009) defendem que as empresas que investem na modernização são as que obtêm maiores ganhos de produtividade, a partir de estratégias de modernização e de *upgrading* dos processos de produção, inovações incrementais que resultam do aprender-fazer, de fusões e de aquisições.

Por sua vez, Berggren (2001) explora as consequências das fusões sobre a inovação, considerando, no entanto, que nem sempre existem vantagens do ponto de vista da inovação, a não ser as econômicas e financeiras que resultam de economias de escala e de redução de riscos financeiros.

Robson e Bennett (2000) realçam o papel da gestão, a reputação e a inovação tecnológica, enquanto Ghosal e Nair-Reichart (2009) defendem que são os investimentos na modernização tecnológica que conduzem a maiores ganhos de produtividade.

Na acepção de Trindade e Segre (2008), uma perspectiva de modernização que coloque o homem como elemento central do processo pode dar melhores resultados que as soluções centradas na tecnologia. Nesse ensejo, concebe-se a necessidade de mudar o comportamento empresarial e estabelecer programas de qualificação e participação dos trabalhadores. Adicionalmente, é necessário quebrar uma barreira que tem impedido as empresas de tirar melhor proveito das tecnologias que adotam: a grande resistência em proceder a mudanças organizacionais.

Indo ao encontro dos autores, Kon (2013) diz que por parte do setor público, essa integração depende diretamente de condições favoráveis efetivamente criadas por políticas governamentais que visem ao estabelecimento de uma infraestrutura de serviços complementares, por um lado, e por outro, do aumento da capacitação da força de trabalho, o que se inicia pelo suprimento de condições básicas de aumento da escolaridade formal.

Salvo (2018) elenca os elementos da modernização da administração pública aplicando-os à resolução de conflitos. Assim, aduz que os elementos de modernização da Administração Pública têm proporcionado o crescimento da cultura do diálogo como forma de democracia administrativa participativa. Baseando-se em noções de eficiência, qualidade e boa administração, a Administração Pública tem as ferramentas teóricas necessárias para perseguir o consensualismo, as quais emergem de um contexto bastante real.

Para Mendes (2017), um cenário amplo de reformas diversas que caminham para um rumo similar, com vistas à modernização do aparato estatal em direção a uma gestão que se aproxima da encontrada na iniciativa privada, constitui um desafio enfrentado de forma geral na adoção de novas práticas de gestão da Administração Pública, de modo a garantir que as práticas não fiquem restritas aos escritórios e não signifiquem apenas uma modernização da burocracia, mas tragam melhorias à população, de forma abrangente.

3 METODOLOGIA

Para a realização de um trabalho acadêmico buscando alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, faz-se necessário utilizar um processo estruturado, e a metodologia é quem o operacionaliza, sendo fundamental para o bom andamento e para o alcance dos resultados desejados.

Metodologia, segundo Barros e Lehfeld (2000) vem do grego *meta* que significa *largo; odos, caminho; logos, discurso, estudo*. Corresponde a um conjunto de procedimentos utilizados para percorrer o caminho mais acertado para o a consecução do resultado almejado – no caso desta pesquisa, analisar o efeito na simplificação e modernização dos processos na UnB com a utilização do SIGRH.

O presente capítulo divide-se em seções, assim intituladas: Tipo e descrição geral da pesquisa; *Locus* da pesquisa; Procedimentos e instrumentos de coleta de dados; e Análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Com o intuito de analisar o efeito na simplificação e modernização dos processos na UnB, mediante utilização do SIGRH, para melhor formulação dos objetivos e do problema proposto, lançou-se mão de uma pesquisa de natureza exploratória, de caráter bibliográfico a partir de pesquisa em livros, artigos, sites e teses, com abordagem qualitativa.

Depois do conhecimento aprimorado sobre o tema, o trabalho prosseguiu utilizando a pesquisa descritiva, com o objetivo de descrever e registrar a situação na forma como ocorre, concedendo a compreensão da realidade na instituição em apreço. Ainda no âmbito da pesquisa descritiva, será utilizado como uma de suas formas o estudo de caso, realizado na UnB com vistas a um profundo delineamento, por meio das técnicas de investigação: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas.

Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Para Gil (2007), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Sua principal vantagem

reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa prerrogativa torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Efetivamente, a abordagem qualitativa nesta investigação tem o objetivo de investigar a implementação do SIGRH na UnB, sob a perspectiva da simplificação e modernização dos processos na instituição. As pesquisas qualitativas, consoante Sampieri (2006), têm sido empregadas com o escopo de dar profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente, detalhes e experiências únicas, concedendo ponto de vista recente, natural e holístico dos fenômenos estudados.

Contribuindo com essa discussão, Lakatos e Marconi (2003) enfatizam que a pesquisa descritiva tem como desígnio primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Destacam-se, também, na pesquisa descritiva, aquelas que visam a descrever características de grupos, como também um processo em uma organização.

Já o estudo de caso, em consonância com Figueiredo e Souza (2005), alude a um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e em suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Em resumo, pode-se inferir que para a realização desta pesquisa, foram utilizados vários métodos de pesquisa, dentre os quais, a pesquisa exploratória, bibliográfica e a descritiva, mediante estudo de caso realizado na UnB.

Dessa forma, o Quadro 4 demonstra sintetiza métodos, técnicas, procedimentos e estratégias de pesquisa adotadas neste estudo.

Quadro 4 – Metodologia da pesquisa

METODOLOGIA DA PESQUISA			
Abordagem	Qualitativa		
Estratégia	Estudo de caso		
Quanto à natureza	Exploratória e descritiva		
Técnica da pesquisa	Bibliográfica	Documental	Entrevistas semiestruturadas
Instrumentos	Bibliotecas digitais, bibliotecas físicas e bases de dados	Tipo de documento, informação, origem, finalidade	Roteiro
Levantamento e coleta de dados	Repositórios, bibliotecas e portal de periódicos	Arquivos e internet	Agendamento e aplicação do roteiro para os envolvidos de forma individual
Tipo de Material	Artigos, teses, dissertações e livros	Atos, instruções, manuais, site, legislações.	Transcrição por meio de sistema
Registro dos dados	Leitura, marcações, estudo	Leitura, marcações, estudo	Gravação da entrevista
Análise dos dados	Análise do conteúdo		

Fonte: elaborado pela autora (2023).

3.2 Locus da pesquisa

3.2.1 Caracterização da organização estudada

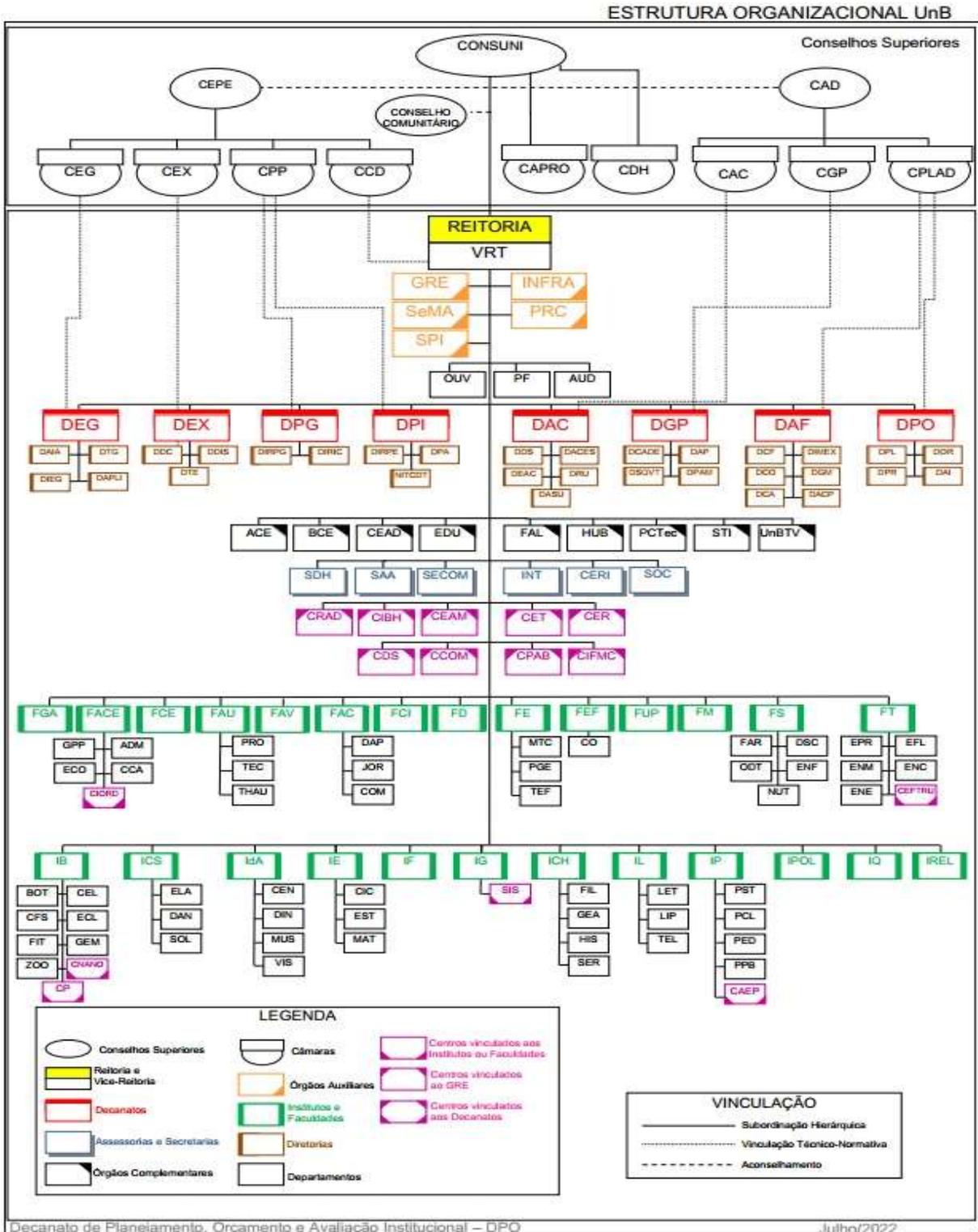
A pesquisa foi realizada na UnB, instituição inaugurada em 21 de abril de 1962, com a promessa de reinventar a educação superior, entrelaçar as diversas formas de saber e formar profissionais engajados na transformação do País. As regras, a estrutura e a concepção da referida universidade foram definidas pelo Plano Orientador, uma espécie de Carta Magna, datada de 1962, ainda hoje em vigor. O plano foi a primeira publicação da Editora UnB, e mostra o espírito inovador da organização.

Sua missão é ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãs e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional, e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de uma atuação de excelência. Como visão, ambiciona ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.

A administração da UnB baseia-se em três princípios fundamentais, conforme rege seu Estatuto: gestão democrática; descentralização; e racionalidade organizacional. A estrutura administrativa é formada por: Reitoria; unidades acadêmicas; centros; conselhos superiores; e

órgãos complementares. Grande parte do sistema funciona no prédio da Reitoria, onde ficam os gabinetes do(a) reitor(a) e do(a) vice-reitor(a), a maioria dos decanatos e outras unidades de apoio à gestão, de acordo com o organograma apresentado na figura 6.

Figura 6 – Organograma da UnB



Fonte: sítio eletrônico da UnB (2023).

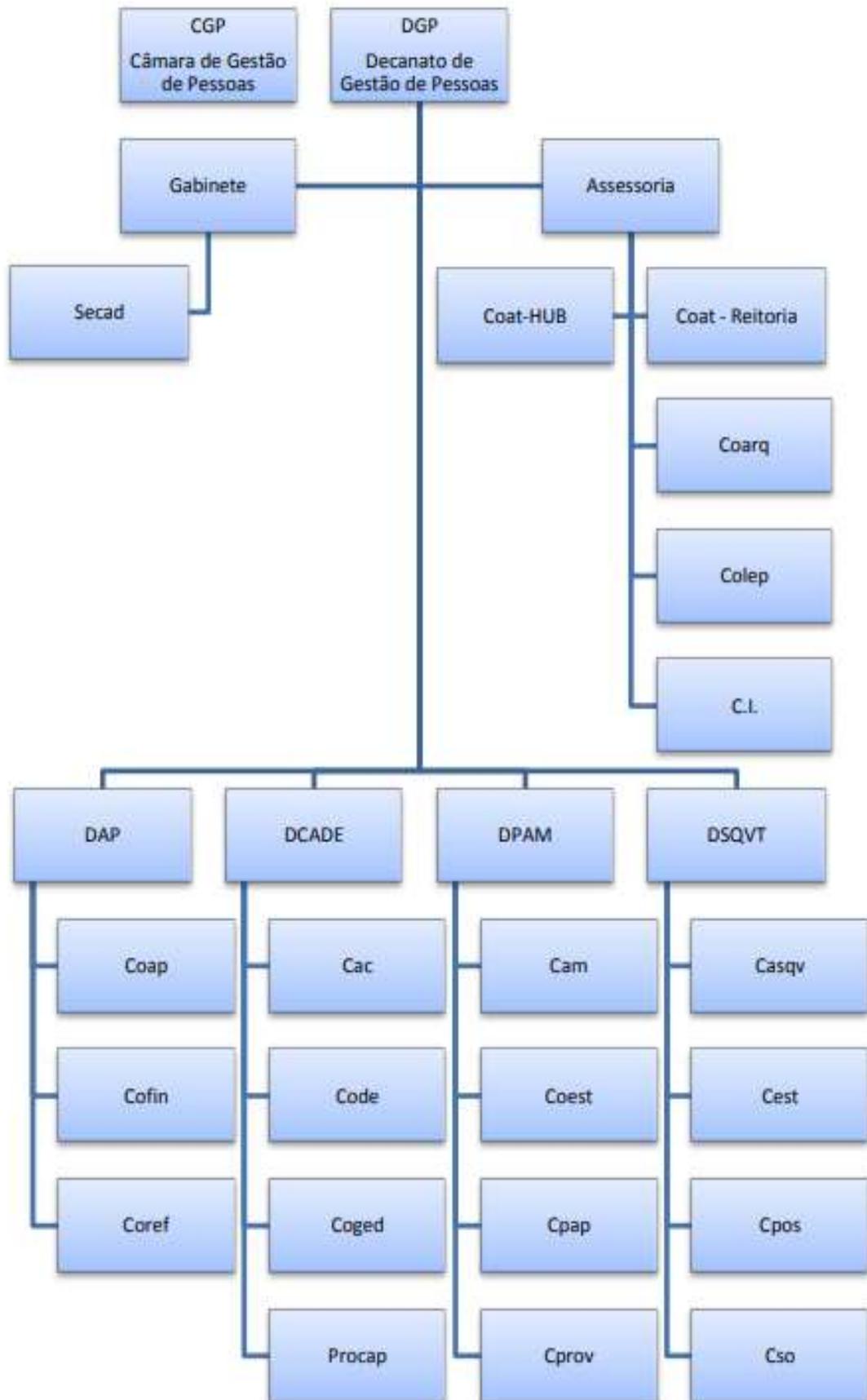
A UnB é multicampi desde 2006, quando foi inaugurada a Faculdade UnB Planaltina (FUP), a primeira fora do Plano Piloto. Dois anos depois, as Faculdades de Ceilândia (FCE) e Faculdade do Gama (FGA) passaram a receber estudantes, professores e técnicos. Aprovadas pelo Consuni e apoiadas pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), as novas unidades surgiram com o propósito de ampliar e descentralizar atividades acadêmicas e contribuir para o desenvolvimento regional.

Os *campi* têm vocação própria e já se tornaram referências em graduação e pós-graduação. A FUP atua em áreas relacionadas a ciências naturais e agrárias. O *campus* do Gama é especializado em engenharias, e o de Ceilândia, em cursos de saúde. Além dessas estruturas, a UnB conta com a Fazenda Água Limpa (FAL), destinada à preservação ambiental e à produção acadêmica.

Hoje, a estrutura acadêmica da universidade divide-se da seguinte maneira: 4 *campi*; 12 institutos; 14 faculdades; 53 departamentos; e 16 centros. Somam-se a essas unidades dezenas de núcleos e laboratórios destinados a práticas de ensino e pesquisa.

Embora a análise da estrutura organizacional seja de extrema importância para o estudo, optou-se por apresentar, na Figura 7, um recorte, a fim de elucidar melhor o *locus* da pesquisa, ou seja, o DGP da UnB.

Figura 7 – Organograma do DGP



Fonte: sítio eletrônico da UnB (2023).

3.2.2 Programa Simplifica UnB

A UnB criou o programa Simplifica UnB, por força do Ato da Reitoria nº 0020/2017, do dia 05 de janeiro de 2017, com o objetivo aperfeiçoar a gestão administrativa e acadêmica da universidade. Além de estimular iniciativas da comunidade acadêmica que visem a estabelecer maior eficiência, eficácia e efetividade na administração da UnB, o programa possui inovações capazes de solucionar diversas demandas de forma digital, diminuindo a burocratização, sendo de cumprimento obrigatório por todas as unidades acadêmicas e administrativas da instituição.

No parágrafo 2º do referido Ato, é solicitada a criação de uma comissão permanente para que o programa se viabilize. Tal comissão foi criada por meio da Resolução da Reitoria nº 0002/2017, que elencou diversas ações a serem desenvolvidas com o intento de tornar possível o alcance das metas.

Desde que foi criado, o programa conta com diversas atualizações, que facilitaram cada vez mais os trâmites administrativos, a exemplo do Ato da Reitoria nº 1113/2017, que instituiu diretrizes para a simplificação do atendimento prestado aos usuários da UnB; proibiu a exigência de comprovantes que constassem na base de dados da UnB ou de outros órgãos públicos; e ratificou a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País.

Todas essas medidas, adotadas pela UnB, sem dúvidas, foram criadas para facilitar o processo de modernização da administração, que vem sendo cada vez mais difundido nos últimos anos com grande sucesso, trazendo grandes efeitos, como a redução de custos, redução de retrabalho, qualificação dos serviços públicos prestados e renovação administrativa.

Dessa forma, com as constantes necessidades de modernização e atualização de sistemas que buscam processos organizacionais mais eficientes, foi criado o SIG, tema no próximo tópico.

3.2.3 SIGRH

A adoção dos sistemas SIG é proveniente da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e foi motivada, principalmente, pela necessidade de modernização da plataforma sistêmica da UnB e integração de seus dados. Após um período de análise de viabilidade e visitas à UFRN, em 4 de maio de 2017, constituiu-se uma comissão para coordenar a implantação do SIG-UFRN na UnB, mediante Resolução da Reitoria nº 0064/2017, sendo

formada pelas áreas: Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO); Gabinete da Reitoria (GRE); Secretaria de Tecnologia da Informação (STI); Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI); e Decanato de Administração (DAF).

O SIG-UnB é um pacote de ferramentas *on-line*, adotado para unificar e modernizar os vários sistemas internos de gestão da UnB. Essa nova solução está conferindo mais velocidade, transparência e padronização às operações administrativas, aos fluxos de gestão orçamentária e financeira, de recursos humanos e de atividades acadêmicas da instituição.

Ao adotar o sistema integrado, fruto de acordo firmado com a UFRN – desenvolvedora das inovações –, a UnB passou a fazer parte de uma rede cooperada com mais de 30 órgãos públicos e instituições federais de ensino que igualmente aderiram às mesmas soluções. As operações iniciais englobaram três grandes blocos de funcionalidades: o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC); o SIGRH; e o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA).

Os cinco órgãos indicados por setas na Figura 6 foram responsáveis pela implantação do SIG na UnB. Em ordem cronológica, seguem as etapas de implantação existentes até aqui: em 09/08/2017, foi assinado o Termo de Execução Descentralizada (TED) nº 01/2017, que formalizou o acordo de cooperação entre as universidades e o início dos trabalhos, com o primeiro pacote de módulos do SIPAC e SIGAA. De lá até os dias de hoje, as equipes técnicas e negociais da UnB vêm se engajando na tentativa de aprender a utilização dos sistemas e adequar seus processos internos de trabalho às funcionalidades sistêmicas. A UFRN tem prestado um papel, mesmo à distância, de orientação, apoio e até realiza ajustes pontuais de implementação, quando requisitados para tal. Em 7 de junho de 2020, foi publicada a Resolução do Conselho de Administração nº 0005/2020, que definiu o SIG-UnB como sistema de gestão administrativa, de pessoal e acadêmica da UnB. Em 15 de agosto de 2022, foi divulgada a Circular nº 003/2022/DPO, que definiu as competências para a atribuição de perfis no SIG-UnB, aprovada em reunião em 19 de julho de 2022.

A implementação do SIGRH na UnB foi um grande avanço no sentido da gestão da inovação, uma vez que constitui um pilar de crescimento e sustentabilidade que visa cada vez mais à melhoria da organização. Em resumo, o SIG-UnB é um pacote de ferramentas para unificar os atuais sistemas internos de gestão e dar mais velocidade e padronização às operações administrativas.

O público-alvo da primeira etapa de implantação foi composto por gestores e técnicos, que se dedicaram a assuntos de orçamento, finanças e almoxarifado. Os módulos voltados aos

setores de recursos humanos e atividades acadêmicas vieram logo em seguida, e nesse momento, o módulo do SIGRH foi efetivado.

Antes da implantação do SIGRH na UnB, concebia-se a falta de padronização de tecnologias, além de dificuldade na obtenção unificada dos dados, o que acarretava ineficiência no serviço prestado à comunidade universitária. Tendo isso em vista, o SIGRH informatizou os procedimentos de recursos humanos, tais como: marcação de férias; cálculos de aposentadoria; avaliação funcional; concursos de docentes; capacitações; requerimentos; registros funcionais, entre outros.

3.3 Participantes da pesquisa

Quanto à seleção de participantes, Saunders e Townsend (2019) sugerem a seleção intencional, segundo a qual o(a) pesquisador(a) tem a intenção de escolher participantes, daí porque busca pessoas com determinado perfil a partir de julgamento realizado com base no problema de pesquisa.

Indo ao encontro dos referidos autores, Creswell (2007) sugere que seja proposital, isto é, pessoas que estejam envolvidas diretamente com o fenômeno a ser investigado. Dessa forma, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com oito servidores gestores, ou seja, de um nível institucional que mantêm contato direto com o sistema, ou seja, são servidores do DGP.

De acordo com Chiavenato (2021), o nível institucional ou estratégico corresponde ao mais elevado e é composto por diretores, proprietários ou acionistas, além de altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e onde são definidos os objetivos da organização e as estratégias para os alcançar. Por cúmulo, os envolvidos nesse processo estiveram diretamente ligados à implementação do SIGRH na UnB, e foram encontrados a partir de sinalizações durante a pesquisa documental e bibliográfica.

Coadunando Saunders e Townsend (2019), a quantidade de participantes para uma pesquisa qualitativa objetiva compreender um fenômeno em profundidade, e por isso, faz-se necessário selecionar sujeitos que realmente saibam falar sobre o fenômeno estudado, não importando a quantidade. Por essa razão, foram entrevistadas cinco pessoas que atuam diretamente nas competências diárias do SIGRH, atendendo à percepção de Minayo (2001) de que o número de participantes deve ser determinado a partir da capacidade de extrair as informações relevantes sobre o objeto investigado.

Em alusão à Resolução nº 510, de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a

utilização de dados diretamente obtidos com os participantes, esta pesquisa garante o anonimato de todos os entrevistados (BRASIL, 2016).

Assim sendo, a Tabela 1 apresenta os dados dos participantes desta pesquisa.

Tabela 1 – Dados dos participantes

Dados	Descrição	Nº	%
Sexo	Feminino	3	37,5%
	Masculino	5	62,5%
Faixa etária	De 20 a 30 anos	0	0
	de 31 a 40 anos	7	87,5%
	De 41 a 50 anos	1	12,5%
	51 anos ou mais	0	0
Tempo de trabalho na UnB	de 1 a 3 anos	0	0
	De 5 a 10 anos	2	25%
	de 11 a 20 anos	6	75%
	21 anos ou mais	0	0

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Tabela 2 – Formação acadêmica

Formação acadêmica	Nº	%
Administração	5	62,5%
Economia	1	12,5%
Gestão de Políticas Públicas	1	12,5%
Psicologia	1	12,5%

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Tabela 3 – Escolaridade dos participantes

Escolaridade	Nº	%
Especialização	2	25%
Mestrado	6	75%
Doutorado	0	0
Pós-Doutorado	0	0

Fonte: elaborado pela autora (2023).

3.4 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

De acordo com Silva (2008), na pesquisa qualitativa, a produção de conhecimento acontece de forma interativa e intercomunicativa entre investigador e investigado, suscitando um processo de conhecimento circular. O referido autor afirma, ainda, que em termos genéricos, a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta, observação e análise de texto (escrito e falado), e observação direta do comportamento.

Por essa razão, este estudo utilizou três técnicas, que foram definidas anteriormente, baseadas nos tipos de informações necessárias, a saber: pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; e entrevistas semiestruturadas.

Cabe ressaltar que a pesquisa bibliográfica executada, que constitui o corpo teórico desta pesquisa, é referência no prosseguimento do estudo quanto ao processo de inovação, modernização e simplificação de processos. Aliás, Marconi e Lakatos (2017) ressaltam que a pesquisa bibliográfica tem por objetivo acessar informações em relação à temática, por meio de produções científicas que permitem ao pesquisador subsidiar a análise e o manuseio das informações coletadas.

3.4.1 Pesquisa documental

Com a pesquisa documental, propôs-se investigar e enriquecer o presente estudo com documentos públicos relacionados ao SIGRH. Dentre as diversas vantagens na adoção dessa técnica, citam-se: ser uma fonte rica e estável de dados; não implicar altos custos; não exigir contato com os sujeitos da pesquisa; e possibilitar uma leitura aprofundada das fontes, conforme Gil (2002).

Esta pesquisa foi elaborada visando a organizar e distribuir as ideias; identificar as circunstâncias em que o sistema foi inserido; identificar que pessoas estavam envolvidas na implantação do sistema; se houve plano de implantação e gestão de conhecimento do sistema; em que se basearam legalmente para a implantação; além de servir como base para a elaboração das demais etapas, como o roteiro do grupo focal e das entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental tem como principal característica o fato de a coleta dos dados ser restrita a documentos, podendo ser escritos – documentos oficiais, publicações, documentos jurídicos, estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares –, como também de demais formas, a exemplo de documentação por imagem, fotografias, objetos, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Logo, os documentos analisados foram Atos, Instruções, Portarias, Decretos, Manuais, dentre outros disponibilizados na UnB, além de outros alcançados a partir de buscas realizadas nos sítios eletrônicos da instituição, como o SEI, UnB Digital, UnB e do governo. Ao todo, encontrou-se um total de 20 documentos para análise. Todos os documentos citados estão no Apêndice I, cada um com seu número de referência. Na fase de coleta de dados, foi necessário estabelecer os protocolos para registros dos dados, bem como esclarecer os tipos de dados a serem coletados (CRESWELL, 2010). Nessa perspectiva, o levantamento e a coleta estenderam-se entre os meses de julho de 2022 e janeiro de 2023.

Para Fonseca (2002), 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.

Corroborando o susodito autor, Gil (2022) menciona que a modalidade mais comum de documento é a constituída por um texto escrito em papel, mas estão se tornando cada vez mais frequentes os documentos eletrônicos, disponíveis sob os mais diversos formatos.

A propósito, o conceito de documento é bastante amplo, podendo ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento. Dentre os mais utilizados nas pesquisas, destacam-se: documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações; documentos pessoais, como cartas e diários; material elaborado para fins de divulgação, como *folders*, catálogos e convites; documentos jurídicos, como certidões, escrituras, testamentos e inventários; documentos iconográficos, como fotografias, quadros e imagens; e registros estatísticos.

3.4.2 Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada dedica-se a compreender os significados que os entrevistados atribuem à determinada questão e situação, relativas ao objeto de estudo. Tendo isso em vista, a técnica foi aplicada com o intuito de tornar a análise da implantação do SIGRH mais detalhada. Sendo assim, foram aplicadas oito entrevistas semiestruturadas aos participantes.

De acordo com Manzini (2012), a entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno junto a uma população específica: grupo de professores; grupo de alunos; grupo de enfermeiras etc. Adicionalmente, deve haver flexibilidade na sequência de apresentação das perguntas ao entrevistado, e o entrevistador pode realizar questionamentos complementares para entender melhor o fenômeno em pauta.

Isso posto, a entrevista proposta partiu de um roteiro (Apêndice A) com vistas a incentivar a comunicação bidirecional, com perguntas voltadas a gerar uma discussão mais abrangente sobre os tópicos pertinentes. O roteiro possibilitou identificar se surgiu algum tipo de inovação na UnB após a implantação do SIGRH, permitindo verificar os fatores facilitadores e dificultadores da implantação do referido sistema, além de saber se houve efeito na simplificação e modernização dos processos na instituição após a implantação do SIGRH, respeitando o proposto por Creswell (2010), em relação a aspectos como: componentes de protocolo de entrevista; cabeçalho; instruções para uniformidade das entrevistas; de quatro a cinco perguntas ligadas aos objetivos específicos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, agendadas com antecedência com cada participante, de acordo com a disponibilidade de cada um. Ocorreram nos meses de fevereiro e março de 2023, em horário e local definidos pelos entrevistados, em seus ambientes de trabalho, de modo que se sentissem confortáveis e pudessem agir espontânea e naturalmente.

No início de cada entrevista, a pesquisadora, após realizar sua apresentação, expôs os objetivos do estudo aos participantes, solicitou autorização para a gravação, visando ao registro das informações, assegurando o sigilo da identificação das respostas, como sugerem Marconi e Lakatos (2003).

Ao finalizar, entregou um questionário para coletar dados sobre o perfil dos participantes. A Tabela 4 elenca os dados referentes à aplicação das oito entrevistas, que totalizaram mais de oito horas de áudio gravadas, originando 92 páginas de transcrição para análise.

Tabela 4 – Informações referente às entrevistas

Participante	Data	Tempo	Nº de páginas de transcrição
E1	13/02/2023	1h45min10s	18 páginas
E2	15/02/2023	1h16min47s	17 páginas
E3	16/02/2023	45min23s	10 páginas
E4	10/03/2023	1h48min16s	18 páginas
E5	20/03/2023	1h27min47s	17 páginas
E6	21/03/2023	1h2min12s	15 páginas
E7	21/03/2023	55min53s	10 páginas
E8	22/03/2023	1h5min3s	15 páginas

Fonte: elaborado pela autora (2023).

As informações geradas durante as entrevistas foram, ao final da pesquisa, excluídas, em atendimento a critérios éticos.

3.5 Análise dos dados

Para análise e interpretação das informações coletadas, optou-se pelo emprego da técnica de análise de conteúdo, compreendendo um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2010, p. 40).

Os protocolos utilizados seguiram a proposta de Bardin (2010), sendo adotados os seguintes procedimentos: pré-análise; exploração do material; tratamento dos dados; e interpretação.

Acredita-se que essa é uma abordagem mais interativa, na prática, pois os vários estágios são interrelacionados e não precisam ser visitados exatamente na ordem apresentada, de modo que o pesquisador pode retomar qualquer estágio que julgar necessário para uma compreensão mais acurada dos dados.

Seguindo o protocolo, a análise iniciou-se pela organização dos documentos oficiais selecionados. Em seguida, cumpriu-se a leitura completa, procedida de análise detalhada, junto à codificação. Como efeito, produziu-se o quadro de análise documental presente no Apêndice I.

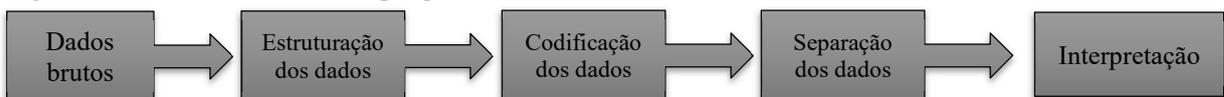
Creswell (2010) explica que se trata de envolver os dados em categorias que devem ser rotuladas pelo pesquisador por um termo *in vivo*. Por sua vez, Franco (2012) esclarece que categorizar é a atividade que consiste em classificar elementos que compõem um conjunto, mediante a diferenciação e reagrupamento decorrente de analogias. Desse modo, frisa-se que a categorização ocorreu *a posteriori*.

Por conseguinte, a transcrição do material coletado a partir das entrevistas foi organizado, e por meio de uma leitura atenta e detalhada sobre a totalidade das informações obtidas, dados fidedignos e confiáveis dos documentos foram gerados de acordo com os objetivos da pesquisa, a fim de fundamentar a interpretação do trabalho.

Cabe esclarecer que para o processo de codificação e análise detalhada dos dados, utilizou-se como apoio o *software* MAXQDA, que segundo Lage (2011), é melhor e pode auxiliar a demanda da pesquisa, com informações como: tipo e volume de dados da pesquisa; abordagem teórica para tratamento dos dados; tipo de questionamento ou de consultas que precisarão ser feitas aos dados; processo de codificação e suas características; e se a pesquisa é ou não executada em grupo.

Para facilitar a compreensão do leitor, segue uma visão geral do processo de análise, de ponta a ponta, do protocolo utilizado pela pesquisadora, com o objetivo de assimilar como chegou às interpretações e inferências expostas neste tópico.

Figura 8 – Protocolo de análise da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2023).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tencionando investigar o efeito da inovação na simplificação e modernização dos processos DGP, em face da implementação do SIGRH, neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada, discutidos a partir da aplicação de técnicas científicas, como a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas, examinadas por meio da análise de conteúdo, à luz da literatura referente à inovação.

A princípio, vale lembrar que a inovação, no âmbito desta pesquisa é considerada como implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (BRASIL, 2016; OCDE, 2005).

Diante disso, dividiu-se o capítulo em três seções, a fim de organizar o conteúdo de forma concatenada, visando à fácil compreensão dos objetivos estipulados. Na primeira, buscou-se descrever os tipos de inovação gerados com a implementação do SIGRH, categorizados de acordo com os autores discutidos no referencial teórico. Na segunda seção, são apresentados os fatores que facilitaram e/ou dificultaram a implementação do SIGRH na instituição. Por fim, na terceira seção, estabelece-se a comparação dos efeitos na simplificação e modernização dos processos noDGP antes e depois do uso do SIGRH.

Finalmente, após a análise de todos os tópicos propostos, explanam-se as proposições de melhorias a fim de contribuir para a tomada de decisões na organização e subsidiar futuros processos semelhantes de implementação de inovações.

4.1 Tipos de inovação gerados com a implementação do SIGRH

Com o objetivo de descrever as inovações introduzidas na UnB com a implementação do SIGRH, sob a perspectiva da inovação de processos, propôs-se esta análise, explicitando a importância da inovação gerada no setor público. Diante do exame dos tipos de inovação criados, pretende-se compreender quais inovações foram, de fato, criadas, percorrendo os autores presentes no referencial teórico, os documentos analisados e as referências verbais dos entrevistados.

De acordo com Pedro Cavalcante *et al.* (2017), atualmente, mais que uma oportunidade, a inovação apresenta-se como um imperativo para o setor público, além do que analisar o que realmente há de inovador no setor público se tornou crucial. Os supracitados autores ratificam,

ainda, que inovar é colocar o novo em ação, efetivando mudanças incrementais ou radicais como resultado da intencionalidade humana – em regra, partindo de algum componente coletivo.

Indo ao encontro dos autores referidos, o Manual da Jornada de Inovação Pública diz que as organizações públicas passaram cada vez mais a se preocupar com o fomento da prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, em um mundo mais globalizado e em rede, limitadas por expectativas crescentes dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos apertados.

Sendo assim, Bloch (2010) propõe uma tipologia da inovação no setor público, citando quatro tipos específicos: inovação de produto; inovação de processo; inovação organizacional; e inovação em comunicação. No Quadro 5, é possível a visualização de todas elas, quando se observam as referências verbais consolidadas nas entrevistas.

Quadro 5 – Tipologia da inovação

TIPOLOGIA DA INOVAÇÃO	
DEFINIÇÃO	TIPOS DE INOVAÇÃO GERADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO SIGRH
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS VERBAIS
Inovação de produto	E2: “O SIGRH, sem dúvidas, trouxe inovações para a Universidade. Antes não existia um sistema unificado, precisávamos alimentar três ou mais sistemas, hoje não é assim. Hoje alimentamos o SIGRH e ele consegue alimentar outros sistemas, como o SIPAC e SIGAA, por exemplo. O que já vinha evoluindo na Universidade, o SIGRH conseguiu melhorar.” E5: “Eu acho sim, que o SIGRH é um sistema que veio para inovar na Universidade. Como exemplo posso citar a antiga folha de ponto, antes o ponto do servidor era feito à mão, dia por dia, e no final assinado por um chefe. Com a entrada do SIGRH o ponto passou a ser eletrônico.”
Inovação de processo	E3: “O sistema SIGRH trouxe diversas melhorias para a Universidade, como por exemplo a rapidez na homologação das licenças saúde, que antes eram lançados a mão na própria folha de frequência do servidor, o que gerava atrasos e gargalos administrativos. Hoje os processos foram melhorados.” E7: “Os processos existentes no meu departamento foram facilitados, melhorados e se tornaram mais eficientes com a implementação do SIGRH.”
Inovação organizacional	E1: “Sempre achei que o SIGRH facilitou o meu trabalho, acelerou o tempo de espera dos servidores e trouxe dados mais fidedignos. Quando isso ocorre, tem-se a impressão que os processos estão mais eficientes, eficazes e efetivos, né? O que faz com que eu pense que o SIGRH é uma inovação para a UnB. Os outros sistemas utilizados eram mais antigos, como se diz, sucateados.” E6: “Analisando num contexto geral, o SIGRH consegue ser mais eficiente que o antigo sistema que a gente utilizava, chamado SIPES. O SIGRH trouxe benefícios que antes não encontrávamos em nenhum dos sistemas disponíveis.”
Inovação em comunicação	E4: “Apesar de termos que alimentar outros sistemas mesmo com a chegada do SIGRH, eu entendo que ele trouxe uma inovação para a UnB, no sentido de diminuir ruídos, informações controversas e outros tipos de duplicidade.” E8: “Como o servidor público só pode fazer aquilo que está amparado legalmente pela lei, é muito difícil inovar, mas na minha opinião, o SIGRH

	pode ser considerado um sistema inovador que possui diversas formas que aprimoraram estratégias na Universidade.
--	--

Fonte: elaborado pela autora, com base em Bloch (2010).

De acordo com o Quadro 5, nota-se que a implementação do sistema na UnB trouxe as tipologias apresentadas por Bloch (2010), de modo que a inovação por produto é a introdução de serviço ou bem novo ou significativamente melhorado, comparado com os serviços e bens já existentes na organização. A inovação por processo diz respeito à implementação de método de produção ou entrega de serviços ou bens novos ou significativamente melhorados, em contraposição aos processos já existentes na organização. A inovação organizacional é a execução de novo método organizacional ou gerencial que se difere significativamente dos métodos já existentes na organização. Finalmente, a inovação em comunicação é o método de promoção da organização ou de seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar o comportamento de indivíduos ou de outras organizações.

Contudo, quando se observa a classificação proposta por Koch e Haukness (2005) sobre inovação no setor público, denota-se que apenas duas delas foram encontradas nas entrevistas, conforme mostra o Quadro 6, as quais são divididas em: inovações incrementais e radicais; inovações *top-down* e *botton-up*; e inovações lideradas por necessidade e por eficiência.

Quadro 6 – Tipologia da inovação

TIPOLOGIA DA INOVAÇÃO	
DEFINIÇÃO	TIPOS DE INOVAÇÃO GERADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO SIGRH
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS VERBAIS
Inovações incrementais e radicais	<p>E2: “Antigamente, para se inscrever numa ação de capacitação era necessário preencher diversos formulários impressos e utilizando o SEI, hoje você consegue fazer tudo pelo SIGRH, se inscreve no curso, aí sua chefia autoriza, você consegue emitir certificados por lá também, por exemplo, se você quer pleitear bolsas para UnB Idiomas, pois todo servidor da UnB tem direito a essa bolsa, aí você faz esse requerimento também via SIGRH, a gente não usa mais formulários, antigamente tinha uma fila enorme aqui na porta para pleitear essa bolsa, por exemplo, hoje não é mais assim, hoje é pelo SIGRH.”</p> <p>E4: “A principal inovação que penso existir é que ele é um sistema web, ou seja, a gente consegue acessá-lo independente do ambiente em que a gente esteja, eu estou aqui na UnB eu consigo acessar, eu estou em casa, em consigo acessar, o antigo sistema só funcionava dentro da Universidade, nesse sentido ele traz uma enorme vantagem, né?”</p>
Inovações lideradas por necessidade e eficiência	<p>E3: “No momento em que o SIGRH foi adquirido pela UnB, ele veio para solucionar alguns problemas que estavam ocorrendo na Universidade, os quais estavam sendo cobrados pelo governo federal para que fossem resolvidos e padronizados de acordo com o solicitado. O governo federal estava evoluindo em relação ao ponto eletrônico, por exemplo, e a UnB ainda utilizava de folha de ponto impressa e assinada, dia a dia pelo servidor e ao final do mês homologada, pelo chefe do departamento. Isso era muito prejudicial para a administração pública. Pode-se notar então, que o sistema veio para solucionar alguns percalços existentes à época.”</p>

	<p>E5: “Quando o servidor precisava homologar uma licença saúde, por exemplo, ele tinha que ir ao HUB, apresentar o atestado para a perícia médica, saia de lá com um comprovante de licença saúde e precisava anexar esse comprovante na folha de ponto dele. Hoje, com o SIGRH, ele envia o atestado original pelo SOUGOV e de lá a equipe já faz todo o procedimento pelo SIGRH, ou seja, isso foi uma inovação muito grande para a universidade, diminuindo retrabalhos e tornando o processo mais eficiente”.</p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora, com base em Koch e Haukness (2005).

Não obstante, ao analisar as referências documentais – tais como o DOC 2, que faz referência ao Termo de Abertura de Projeto UnB Digital; o DOC 3, que se refere ao acordo de cooperação técnica entre UFRN e UnB, os quais dizem respeito à evolução digital da instituição, advinda da alta gestão, com o incentivo à busca de cooperações com outros órgãos; além do DOC 7, que traz o Programa Simplifica UnB, esclarecendo que ele é uma inovação para solucionar demandas da comunidade universitária pelo ambiente digital, que acontecerá em várias etapas e com diversos serviços *on-line* –, é possível extrair que as inovações *top-down* e *bottom-up* ocorreram de forma gradual, dinâmica e sistêmica, ou seja, embora não apareçam nas referências verbais, estão presentes nas referências bibliográficas e documentais.

Consoante Soares (2009), o principal objetivo da inovação no serviço público é otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, gerando maiores benefícios à sociedade, que é usuária de seus serviços.

Na percepção de Walker, Avellaneda e Berry (2011), os tipos de inovação podem ser: tecnológicas; organizacionais ou administrativas; e orientadas ao mercado. As tecnológicas são tidas como novos elementos no sistema de produção de uma organização, sem deixar de incluir novas tecnologias ou sistemas novos de gestão da informação. As organizacionais ou administrativas são novas perspectivas e práticas que alteram as relações entre membros da organização e afetam regras, papéis, procedimentos, estruturas, comunicações e relações de troca com o ambiente externo. A inovação de processo orientada ao mercado envolve a modificação de procedimentos e sistemas operacionais da organização para aumentar a eficiência ou a efetividade da produção, bem como a oferta de serviços aos usuários.

Diante da verbalização de E4, de que “O SIGRH modificou e modernizou os sistemas da Universidade, ele trouxe para a Universidade uma leitura de transformação digital que impactou na cultura organizacional”, é possível inferir que houve inovação tecnológica com a implementação do SIGRH.

Com isso, depreende-se, também, que há práticas que envolvem um pouco da inovação por processos, pois o método de produção ou entrega de serviços ou bens novos ou

significativamente melhorados, comparados com os processos já existentes na organização, foi igualmente citado (KOCH; HAUKNES, 2005).

Já na asserção de E1, de que “O sistema gerou uma integração de dados os quais a Universidade não possuía antes de sua implantação, e com isso processos antes que demoravam 5 dias para se obter uma resposta, hoje foi melhorado, o servidor consegue acessar e ele mesmo consegue a informação, sem precisar ir a algum lugar”, pode-se deduzir a tipologia da inovação organizacional ou administrativa proposta por Walker, Avellaneda e Berry (2011), juntamente com a tipologia citada por Bloch (2010), que é a inovação organizacional, pois ambas propõem que o método implementado precisa ser diferente de algo já existente na organização, e afetarão papéis, estruturas, procedimentos, comunicações e relações de troca com o ambiente externo.

No Quadro 7, é possível inferir que duas das tipologias propostas por Walker (2007) e Damanpour (2009) existem nas verbalizações dos entrevistados. Ei-las:

Quadro 7 – Tipologia da inovação

TIPOLOGIA DA INOVAÇÃO	
DEFINIÇÃO	Tipos de inovação gerados com a implementação do SIGRH
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS VERBAIS
Inovações tecnológicas	E6: “O sistema foi uma inovação que refletiu na evolução tecnológica da Universidade em todos os sentidos, proporcionando pontos positivos e negativos também, como toda inovação.”
Inovações organizacionais ou administrativas	E2: “As regras e procedimentos foram alterados com a chegada do SIGRH. Vários processos e procedimentos foram melhorados, automatizados e evoluídos. O tempo de serviço diminuiu relativamente, além da segurança que obtivemos com a sua chegada. Além disso, muitas mudanças ocorreram, mudanças que refletiram na melhora dos serviços prestados.”

Fonte: elaborado pela autora, com base em Walker (2007), Damanpour (2009) e Avellaneda (2009).

As informações contidas no Quadro 7 contribuem para a concepção de Klering e Andrade (2006), que trazem a inovação no setor público como uma mudança de natureza radical e se justifica por fins tecnológicos, humanos, estratégicos, estruturais, culturais, políticos e de controle.

Complementarmente, Walker, Avellaneda e Berry (2011) propõem mais uma classificação para os tipos de inovação, dividindo-as em três: inovação de serviço; inovação de processo; e inovação auxiliar. No Quadro 8, assimila-se que duas delas foram citadas nas referências verbais.

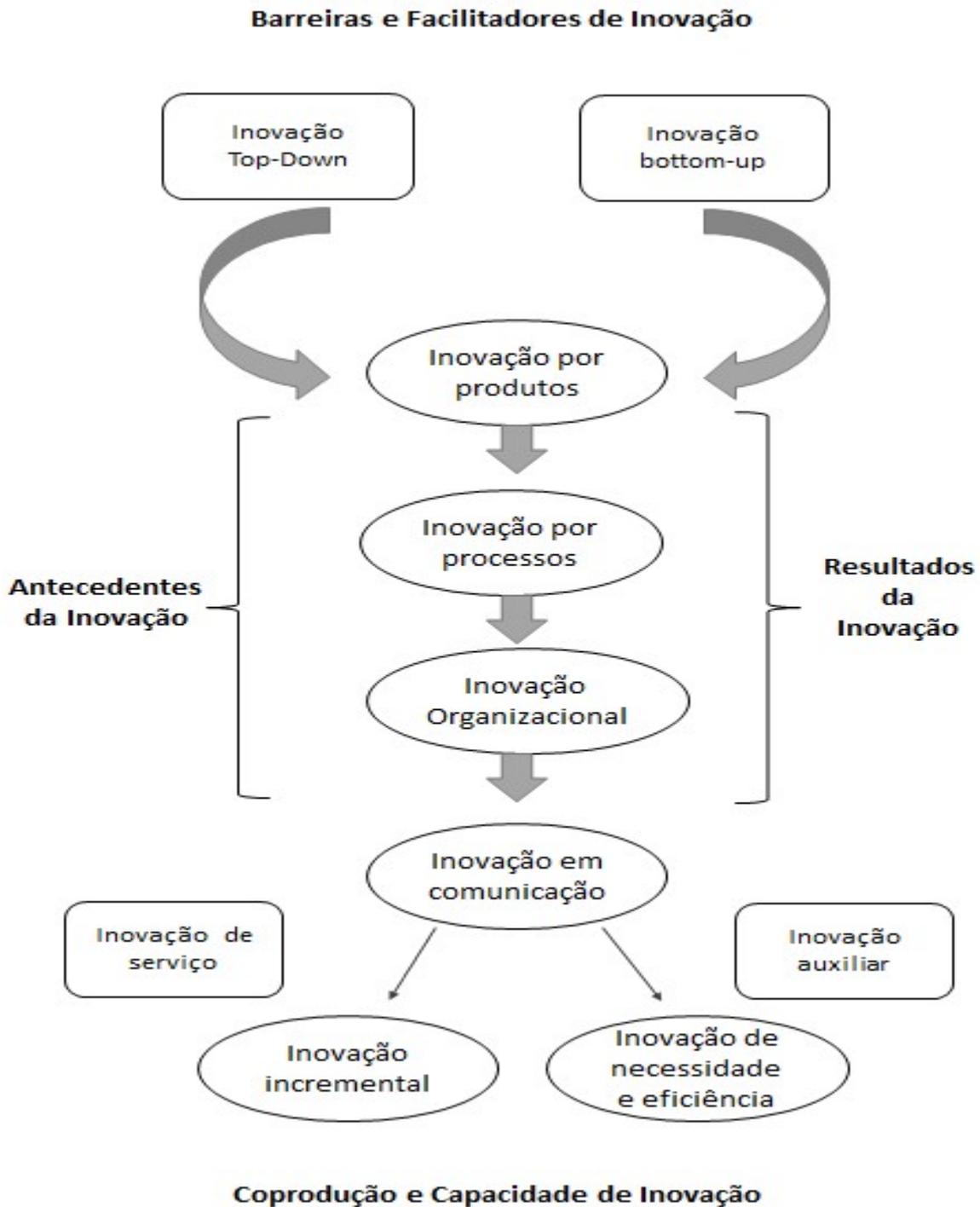
Quadro 8 – Tipologia da inovação

TIPOLOGIA DA INOVAÇÃO	
DEFINIÇÃO	Tipos de inovação gerados com a implementação do SIGRH
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS VERBAIS
Inovação de serviço	E8: “A utilização de sistemas com o fim de alimentar informações de governo já eram utilizadas, então na minha opinião, o SIGRH veio inovar no sentido de auxiliar algo que já existia, porém era obsoleto. Nesse sentido, o SIGRH veio agregar, pois diminuiu o tempo de espera dos usuários de serviços e aumento a eficiência do trabalho, gerando um bom retorno de investimentos”.
Inovação de processo	E7: “A implementação do SIGRH era muito necessária para a Universidade, houve mudança nos processos, estrutura e serviços prestados, mas foi muito útil. Foi um software adquirido, que ainda não pode ser usado em sua totalidade, ainda está em fase de construção ne? Ainda não está totalmente pronto, ele comporta todos os dados, ele não substitui apenas um sistema, ele veio substituir vários sistemas, então por isso ele é um processo, e esse processo apesar de estar em curso já auxilia bastante diversas áreas”.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Walker (2007), Damanpour (2009) e Avellaneda (2009).

Ancorada na proposta de tipologia trazida por Isidro-Filho (2016), em que variáveis como indutores, barreiras e facilitadores, tipologias de inovação e coprodução da inovação são apontadas, a Figura 9 designa os tipos de inovação criadas no DGP com a implementação do SIGRH, citados nas referências verbais, documentais e bibliográficas, a fim de esclarecer a dúvida contida no objetivo I.

Figura 9 – Inovações geradas com a implementação do SIGRH



Fonte: elaborado pela autora (2023).

As barreiras e os facilitadores de inovação foram encontradas na fala de E1, ao proferir: “Não posso dizer que o sistema não apresentou barreiras para ser implementado, mas posso dizer que essas barreiras aos poucos estão sendo solucionadas para um melhor desempenho do trabalho”.

Por sua vez, E3 corrobora tal fala, ao articular: “O SIGRH foi de difícil aceitação inicialmente, principalmente por servidores que já tinham domínio e segurança em usar outros sistemas, mas quando a pessoa percebe que o sistema vem para agregar, ela se interessa em aprender a utilizá-lo”.

Os antecedentes de inovação e os resultados dela são observados na fala de E3: “Quando se fala em integração e legitimidade de algo, podemos dizer que é inovação, e o sistema trouxe isso e isso acarreta resultados positivos para a organização”.

No que concerne à coprodução e capacidade de inovação, complementa E4, ao enunciar: “o que antes você não tinha hoje com o SIGRH nós temos, ele possui um potencial muito grande de gerar diminuição no retrabalho, no tempo da tarefa, e com isso diminuir recursos”.

4.2 Fatores que facilitaram e/ou dificultaram a implementação do SIGRH na UnB

À luz da teoria, das referências documentais e bibliográficas dos autores, aliadas às entrevistas dos participantes, buscou-se analisar os fatores que facilitaram e dificultaram a implementação do SIGRH na UnB.

Nesse ensejo, recorre-se a Chiavenato (1998), para quem a inovação requer habilitadores para alcançar os objetivos estipulados. Habilitadores nada mais são do que condições que facilitam a implementação de uma mudança específica e, conseqüentemente, o atingimento de objetivos.

Segundo Morris e Brandon (1994), a inovação de processos é adotada quando uma organização busca alcançar metas importantes para o sucesso, e junto disso, é preciso considerar a influência exercida por fatores facilitadores e dificultadores na fase da implementação e, por conseguinte, inovação, conforme retratado por Sousa, Bruno-Faria (2013).

Para uma organização e sistematização mais curadas dos resultados obtidos, os fatores facilitadores foram reunidos em cinco categorias, a saber: comprometimento dos departamentos envolvidos; alinhamento organizacional; treinamentos prévios; fácil acesso ao *benchmarking* de outras organizações que utilizam o sistema; e apoio institucional.

Já os fatores dificultadores encontrados formaram quatro categorias: restrições financeiras; ausência de conhecimento especializado sobre o sistema; resistência à inovação; e falta de tempo.

É preciso enfatizar que Hadjimanolis (2003) expressou que no processo de inovação, os fatores de influência têm natureza dinâmica e estão relacionados entre si, ou seja, ao longo do tempo, um fator facilitador pode converter-se em dificultador, e vice-versa. Por essa razão,

neste tópico, propôs-se um sistema cíclico e interrelacionado entre facilitadores e dificultadores que atuaram na UnB durante a implementação do SIGRH.

4.2.1 Fatores facilitadores da implementação do SIGRH

Os fatores que facilitaram a implementação do SIGRH na UnB foram categorizados na Tabela 5 para facilitar a compreensão e posterior verificação da análise e discussão, comparando as referências verbais, bibliográficas e documentais.

Tabela 5 – Agrupamento dos elementos facilitadores na implementação do SIGRH

Categoria	Fatores facilitadores
I	Comprometimento dos departamentos envolvidos
II	Alinhamento organizacional
III	Elaboração de manuais
IV	Fácil acesso ao <i>benchmarking</i> de outras organizações que utilizam o sistema
V	Apoio institucional

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Em seguida, os significados de cada categoria foram colocados nos quadros a seguir, comparando as referências verbais, documentais e teóricas relevantes.

Quadro 9 – Comprometimento dos departamentos envolvidos

FATORES FACILITADORES		
DEFINIÇÃO	São decorrências saudáveis, como fidelidade e comprometimento das pessoas em relação aos objetivos da organização, respeito às regras e aos regulamentos, iniciativa pessoal acima do requerido, desejo de ajudar e de contribuir que vai além dos deveres do trabalho (CHIAVENATO, 2021).	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. (SILVA; OLIVEIRA, 2006).	Comprometimento organizacional, por meio da elaboração do Estatuto e Regimento Geral da UnB 2022 (DOC 1).	E2: “Quando o SIGRH foi adquirido em 2017, me lembro que eram necessários muitos departamentos nas reuniões, muitos envolvidos, e tudo precisava ter uma integração muito grande, com a legitimidade que o sistema pedia. Vi todos muito empenhados, estimulados para implementar um sistema novo.”
Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2021).		E3: “Como facilitador de implementação eu posso dizer que foi o comprometimento das equipes, departamentos e unidades envolvidas.”
Comportamento organizacional (MCSHANE; GLINOW, 2014).		

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quadro 10 – Alinhamento organizacional

FATORES FACILITADORES		
DEFINIÇÃO	Significa coerência da organização. É o fortalecimento do engajamento dos colaboradores que compartilham dos mesmos valores da empresa (CAMILLIS; FERRARI; RICARTE <i>et al.</i> , 2018).	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Gestão do desempenho organizacional (CAMILLIS; FERRARI; RICARTE <i>et al.</i> , 2018).	Alinhamento organizacional, por meio da criação da Resolução do Conselho de Administração n° 005/2020 (DOC 10)	E6: “Todos os setores envolvidos tinham facilidade em concordar com as propostas do SIGRH, então penso que esse alinhamento dos departamentos abrangidos, foi um facilitador.”
Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2021).	Alinhamento organizacional, por meio do PDI 2018-2022 (DOC 13)	E8: “Existia uma sintonia grande entre o que era esperado e o que o sistema oferecia. Os setores responsáveis por passar as informações estava sempre alinhado com os setores que precisam receber as orientações.”

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quadro 11 – Elaboração de manuais

FATORES FACILITADORES		
DEFINIÇÃO	Pode-se afirmar que os manuais vinculam-se à gestão de processos na medida em que seu conteúdo atinge a organização em ação, podendo afetar também a estrutura como um todo. Trata-se de instrumentos que explicam o como fazer, ou seja, ensinam a fazer o trabalho (ARAUJO, 2008).	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Organização, sistemas e métodos (ARAUJO, 2008).	Disponibilização de manuais para capacitação do servidor usuário (DOC 4).	E7: “O que facilitou, na minha opinião, na engrenagem do sistema, foram as confecções dos manuais e também alguns treinamentos. Hoje a PROCAP oferece treinamentos para o SIG, por exemplo.”
Sistemas, organização e métodos (OLIVEIRA, 1986).	Disponibilização de manuais para capacitação das chefias (DOC 5).	E4: “Como facilitador eu posso citar os manuais disponibilizados aos servidores envolvidos.”
	Elaboração de Guia Prático do SIGRH na UnB para usuários (DOC 6).	E5: “Sem dúvidas, os manuais foram primordiais para facilitar o uso do sistema.”

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quadro 12 – Fácil acesso ao *benchmarking* de outras organizações que utilizam o sistema

FATORES FACILITADORES		
DEFINIÇÃO	Processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (ARAUJO, Luis César G. De. 2001)	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional, Benchmarking: ser o melhor entre os melhores (ARAUJO, Luis César G. De. 2001) <i>Benchmarking: o caminho da qualidade total.</i> (CAMP, Roberto C.,1998) Benchmarking (DIAS, Flávio.,2008)	Suporte da UFRN á UnB por meio do Acordo de Cooperação técnica entre UNB e UFRN (DOC 03)	E2: “O SIGRH foi adquirido de outra Universidade ne? A UFRN. Então, se a UFRN não nos desse um suporte inicialmente, a UNB perderia muito tempo. Considero isso um facilitador.”
	Suporte criado através da resolução da reitoria n° 0064/2017 (DOC 09)	E3: “O sistema já existia e era utilizado na UFRN, então eles já sabiam como usar. Como facilitador eu posso dizer que foi o apoio e suporte que a UFRN ofereceu a UnB para a implantação do sistema aqui.”

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quadro 13 – Apoio institucional

FATORES FACILITADORES		
DEFINIÇÃO	Apoio da alta administração, ocasionando: o comprometimento dos gestores durante a implementação da novidade; a acessibilidade para tratar de assuntos pertinentes; a disponibilidade de recursos necessários no decorrer do processo; o ato de assumir responsabilidades para que a inovação seja bem-sucedida (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Suporte organizacional (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008). Apoio da alta administração (SOUSA; BRUNO-FARIA, 2013).	Apoio da alta gestão da Universidade por meio do Acordo de Cooperação técnica entre UNB e UFRN (DOC 3)	E2: “a implementação do SIGRH foi muito estimulado pela alta gestão. Muitas reuniões de apresentação foram feitas, com tira dúvidas e divulgação de resultados. Na minha opinião, isso facilitou a implantação do SIGRH.”
	Apoio institucional da Universidade por meio do Ato da Reitoria n° 002/2017 o qual instituiu o Programa Simplifica UnB(DOC 7).	E5: “o apoio da Universidade foi um facilitador de implementação, foi um apoio muito significativo, com acompanhamentos, participações e intervenções da reitoria, quando necessário.”
	Apoio institucional por meio da elaboração do Ato da Reitoria n° 0064/2017 (DOC 9).	E8: “Veja só: quando decisões importantes precisam ser tomadas, é de extrema importância que haja o apoio da alta administração, isso aconteceu com a implantação do SIGRH, então considero isso um outro fator facilitador.”

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Tabela 6 – Agrupamento dos elementos dificultadores na implementação do SIGRH

Categoria	Fatores Dificultadores
I	Restrições financeiras
II	Ausência de conhecimento especializado sobre o sistema
III	Resistência à inovação
IV	Falta de tempo

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Em seguida, os significados de cada categoria foram colocados nos quadros abaixo, comparando as referências verbais, documentais e teóricas relevante.

Quadro 14 – Restrições financeiras

FATORES DIFICULTADORES		
DEFINIÇÃO	Identificada por meio do volume de caixa armazenado pela empresa, em que a empresa com restrições financeiras tende a reter maiores valores em caixa, com o intuito de se resguardar de possíveis imprevistos (DEMONIER; ALMEIDA; BORTOLON, 2015).	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
<p>O impacto das restrições financeiras na prática do conservadorismo contábil (DEMONIER; ALMEIDA; BORTOLON, 2015).</p> <p>A teoria das restrições como ferramenta de apoio à tomada de decisões na contabilidade gerencial (DELAVALD, 2014).</p>	<p>Acordo de Cooperação técnica entre UNB e UFRN, onde esclarece os módulos do sistema que foram adquiridos (DOC 3).</p> <p>Estatuto e Regimento Geral da UnB - abril 2022 (DOC 1).</p> <p>Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 (DOC 13).</p>	<p>E2: “Apesar de todo o apoio na implementação do sistema, sabemos que houve restrição financeira, pois o SIGRH não foi adquirido em sua totalidade, isso pode ser evidenciado como um dificultador, pois da forma como ele existe hoje, ainda não conseguimos utilizá-lo em sua totalidade.”</p>
		<p>E7: “Como o SIGRH não foi comprado com livre acesso para modificação de tudo o que a Universidade precisa, tivemos que nos adaptar com o que ele oferecia. Penso que essa aquisição poderia ter sido de todo o sistema, com as devidas licenças para que a Universidade pudesse colocar tudo o que ela de fato precisa, pois não há compatibilidade em todos os processos da UFRN com a UnB.</p>
		<p>E8: “Posso elencar vários dificultadores, mas acho que o principal foi a maneira e a forma como ele foi adquirido. Hoje temos diversos módulos do SIGRH que não conseguimos utilizar justamente pela forma como ele foi comprado, os recursos foram limitados.”</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quadro 15 – Ausência de conhecimento especializado sobre o sistema

FATORES DIFICULTADORES		
DEFINIÇÃO	Diz respeito à aquisição de conhecimentos, habilidades, competências, atitudes ou comportamentos (NOE, 2015).	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Treinamento e desenvolvimento de pessoas (NOE, 2015).	Circular nº 003/2022/DPO, que definiu as competências para atribuições do SIG-UnB (DOC 11).	E2: “Ninguém nunca tinha ouvido falar do SIGRH, no início não existiam os manuais, até para registrar o ponto eletrônico tinha problema. Os manuais e treinamentos vieram bem depois da implementação do sistema, então inicialmente isso foi um dificultador.
Treinamento de equipes ágeis (ADKINS, 2020).	Resolução da Reitoria nº 0064/2017, que criou a composição de coordenação do SIG na UnB (DOC 09).	E3: “Acho que toda novidade que vai existir, que vai ser utilizada por todos, deveria ter treinamento antes. Se teve treinamento antes eu não participei, aprendemos usando no dia a dia mesmo e tirando dúvidas com a STI, que estava sempre a disposição.”

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quadro 16 – Resistência à inovação

FATORES DIFICULTADORES		
DEFINIÇÃO	Resistência ao novo, ao desconhecido, principalmente pelo fato de não conhecerem o que veem pela frente, de não saberem os caminhos que serão percorridos depois que a mudança realmente acontecer (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Barreira à inovação, quando a instituição teve uma má experiência em projetos anteriores (BLOCH, 2011).	Elaboração da Circular nº 003/2022, definindo as competências de atribuições no SIG (DOC 11).	E2: “Todo início de algo novo, inovador, gera uma resistência em todo mundo. Eu mesmo tive resistência, pensei que seria mais um sistema para ser alimentado, isso é um dificultador.”
Obstáculo de convencer todos a apoiar e adotar a nova ideia (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).		E3: “Mais um ponto a ser abordado é sobre a cultura organizacional enraizada na UnB, onde muitos servidores não acreditam que aquilo que vem para inovar vai ser melhor, sempre acham que terão mais trabalho no dia a dia. Isso é um questão cultural, pois como falei anteriormente, o servidor que possui domínio e segurança em algo que já faz a muitos anos, encontra numa inovação uma resistência.”
Gestão da inovação na prática (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).		E5: “Um dificultador seria a resistência da equipe, pois a Universidade possui uma cultura de que os sistemas são arcaicos, não funcionam ou sempre são implantados para gerar mais atividades.”

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quadro 17 – Falta de tempo

FATORES DIFICULTADORES		
DEFINIÇÃO	Gerir o tempo é saber usá-lo para fazer coisas consideradas importantes e prioritárias, profissional ou pessoalmente (CHAVES, 2006).	
REFERÊNCIA TEÓRICA	REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	REFERÊNCIAS VERBAIS
Administração do tempo (CHAVES, 2006). A tríade do tempo: a evolução da produtividade pessoal. Como gerenciar ainda melhor o seu tempo (BARBOSA, 2004).	Elaboração da Resolução n° 0064/2017, que cita as etapas da implementação do SIG na UnB (DOC 9). Elaboração da Resolução n°005/2020, que institui o SIG como sistema de gestão administrativa (DOC10).	E3: “A velocidade com que o SIGRH foi implementado foi rápida, pois ele seria a base que alimentaria os outros sistemas integrados, como o SIPAC e SIGAA. Então isso foi um dificultador, porque vários erros aconteceram no momento de repassar as informações.”
		E4: “Tudo aconteceu muito rápido, ruídos na comunicação, servidores com muito trabalho e tendo que aprender a utilizar um novo sistema de forma rápida, pois os outros sistemas que existiam seriam extintos, isso foi muito difícil.”
		E6: “Um dificultador, sem dúvidas, foi a falta de tempo, a correria, não vi muito planejamento, não deu tempo de se adaptar, porque os servidores tinham as atribuições com prazos também né? Então o início foi difícil.”

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Face às informações contidas nos quadros acima, facilitadores e dificultadores foram encontrados durante as entrevistas, respondendo ao objetivo número II. Para Koch e Haucknes (2005), Nybakk, Crespell e Hansen (2011), dificultadores podem comportar-se como antecedentes da inovação, dificultando a adoção dela. Os dificultadores podem gerar conflitos entre diversos enfoques do processo de inovação, conduzindo o processo à baixa produtividade e qualidade, como explicam Segatto-Mendes e Sbragia (2002). Sem dúvidas, quando há dificultadores na implementação de algo inovador, pode ocorrer uma influência negativa, suscitando resistência a inovações.

Já em relação aos fatores facilitadores, que estimulam, melhoram e promovem rápido fluxo de conhecimento organizacional e tecnológico, atuam como reforço positivo à adoção da inovação, e pelo exposto auxiliam e diminuem os impactos dos dificultadores (SEGATTO-MENDES; SBragia, 2002).

4.3 Efeitos na simplificação e modernização dos processos no DGP antes e depois do uso do SIGRH

Esta seção tem como propósito relatar se houve efeitos na simplificação e modernização dos processos, e em caso positivo, apresentá-los.

De acordo com Peter Drucker (2012), inovar é atribuir novas capacidades aos recursos da empresa, sejam pessoas ou processos, e assim, gerar maior simplificação e modernização

dos processos que estão envolvidos.

Corroborando o referido autor, Pereira *et al.* (2017) ressaem que a inovação impacta diretamente a cultura organizacional, ao sugerirem mudanças na maneira como pessoas realizam suas tarefas. Nessa lógica, o uso da tecnologia pode atenuar esse impacto, desde que apresente simplificações no processo e gere benefícios às pessoas na realização de suas tarefas.

Em relação ao assunto, destaca-se a opinião de E1: “acho que houve, sim, uma simplificação e modernização dos processos com a chegada do SIGRH. A Controladoria Geral da União (CGU) questionava sempre a UnB sobre os sistemas, e por isso a universidade era alvo de diversas auditorias, porquanto sem um sistema, as informações eram desconstruídas. Com a implementação do SIGRH, assistiu-se à diminuição de auditorias, assim como diminuiu o tempo de execução das tarefas.”

Para E3, “apesar de todos os dificultadores que citei, na minha opinião o SIGRH auxiliou para que processos, atividades e tarefas fossem simplificados e modernizados.”

Tais asserções confirmam que houve uma simplificação de processos com a implementação do SIGRH. Aliás, E3 sobreleva que “como exemplo dessa modernização que chegou com o SIGRH, podemos citar várias coisas que englobam diversos departamentos, por exemplo: o ponto eletrônico; as inscrições para participação em concursos públicos de docentes; as homologações de licença saúde; as emissões de declarações.”

Os processos internos realizados antes da implementação do SIGRH eram defasados, muitas vezes com a necessidade de retrabalho e com aumento do tempo de serviço. Esses percalços bloqueiam a modernização dos processos, o que é prejudicial para o trabalho, como asseveram Dias e Nunes (2017), citando que a necessidade de modernização institucional requerida pelos gestores, no sentido de formular sistemas de informação associados a políticas que tornem mais ágeis e eficientes o trabalho, é a melhor maneira de inovar.

Atina-se, pela opinião de E4, que a implementação do SIGRH trouxe exatamente essa modernização institucional, ao afirmar: “acredito que o SIG simplificou e modernizou os processos na universidade, pois o que antes era feito em papel e demorava muitos dias para conclusão, com a implementação de um sistema, esse problema se resolve. Antes, a pessoa precisava de uma resposta urgente, de uma declaração urgente, de um documento urgente, e não conseguia.”

Em sua participação, E7 salientou: “pra mim, o carro chefe do SIGRH é o controle de frequência, que é um controle de frequência eletrônico, informatizado, ele é um controle que conversa com o sistema de pagamento, então a gente consegue fazer o cruzamento de dados para que a gente tenha menos trabalho, para que seja mais célere a questão de pagar e

compensar, e o SIGRH traz um benefício muito bom para o servidor que está na ponta, que é a visualização de créditos e débitos de horas do servidor, ele mesmo faz o controle do seu trabalho.”

Dessa forma, infere-se que a implementação do SIGRH na UnB gerou, além da simplificação e modernização dos processos, agilidade e controle das atividades, contribuindo com o constante crescimento institucional enquanto organização pública. Nessa lógica, sistemas arcaicos, defeituosos ou que não estão de acordo com a realidade do momento atrapalham e inviabilizam o trabalho do servidor.

Ainda sobre inovação, simplificação e modernização na implementação do SIGRH, recorre-se à conceituação de Rodrigues (2003), para quem *innovar*, termo originário do latim *innovare*, que significa *fazer algo novo*, já o substantivo *modernização* e o adjetivo *moderno* indicam algo presente, atual, avançado e melhor. Nesse mesmo sentido, a inovação torna as culturas de aprendizagem mais flexíveis e são necessárias para melhorar processos e formas, conforme apontam Lopes e Barbosa (2010).

A relevância dessa etapa pode ser confirmada a partir do trecho da fala de E6: “no aspecto de ser um sistema-meio, ele cumpre o papel de vir modernizar e simplificar processos, porque veja que o SIGRH foi o primeiro módulo a ser instalado, justamente para alimentar os outros módulos, como uma base de dados, então nesse ponto, ele ajudou, sim, a modernizar e simplificar processos. Já na outra vertente, no processo de trabalho em si, o SIGRH tem um papel importantíssimo, como por exemplo, a regularidade legal.”

Como é possível vislumbrar no DOC 10, para a alta gerência da UnB, inovar e simplificar processos é algo que vem sendo cada vez mais aprimorado depois da implementação do SIGRH: “Art. 1º Instuir, no âmbito da Universidade de Brasília, o Sistema Integrado de Gestão – SIG-UnB, como sistema de gestão administrava, de pessoal, e acadêmica, com o objevo de modernizar e integrar os processos de gestão da Universidade” (Resolução do Conselho de Administração nº 005/2020, p. 3).

A maioria dos participantes da entrevista acredita que o SIGRH é uma inovação para a UnB, uma vez que desenvolveu diversas competências ao longo dos últimos anos, representando um modelo de sistema interativo que atribui qualidade ao serviço, imprimindo agilidade, credibilidade e segurança para os usuários e, conseqüentemente, para a comunidade.

Em razão disso, os entrevistados validam que houve simplificação e modernização dos processos na UnB devido à implementação do SIGRH, e tais mudanças foram significativas para todo o grupo, que ainda utilizava sistemas defasados tecnologicamente.

Essa questão pode ser identificada quando E6 aponta: “Porque até 2019, nós tínhamos frequência em folha de papel, então nesse aspecto de saltar da folha de papel para um ambiente virtual, onde o servidor é responsável e ele consegue diariamente registrar o seu ponto, isso transmite uma maior segurança para a administração e para o servidor.”

Além disso, alude-se à verbalização de E1, ratificando o exposto acima: “pelo que a gente tinha antes, que eram vários sistemas, que eram os sistemas legados, os quais nenhum conversava com o outro, e aí o SIGRH veio para integrar todos os módulos.”

Percebe-se que os resultados destacados na pesquisa, por vezes, contribuem para ocorrências de inovações que acarretam e impactam a desburocratização dos processos, como pode ser verificado no DOC 13, que aponta as diretrizes da gestão da universidade que estimulam o processo de inovação:

As metas administrativas da gestão da universidade seguirão, no próximo período, duas grandes diretrizes: 1) a informatização plena das atividades administrativas, com implementação de sistema de gestão informatizado, visando à redução de retrabalho, minimização de documentos impressos, agilidade nas tarefas e atendimento às demandas apresentadas pela comunidade acadêmica e pela sociedade, gerando maior satisfação do público interno e externo; 2) a simplificação de processos visando à otimização e à exclusão de etapas que impactam na agilidade do trabalho administrativo.

Diante das informações contidas neste tópico, é possível compreender que o SIGRH, em face de sua natureza, assim como em virtude do motivo de sua implementação, trouxe impacto para a universidade em relação à simplificação e modernização nos processos, esclarecendo o objetivo III.

Tal premissa é trazida por Stoeckicht e Soares (2010), Brito e Oliveira (2016), para quem é essencial que uma organização observe e classifique, com critérios bem definidos, as estratégias de inovação que empregarão e quais recursos financeiros, tecnológicos e humanos estarão disponíveis para guiar a estratégia e tornar possível a simplificação e modernização das atividades.

4.4 Proposição de melhorias que contibuem para o gerenciamento eficaz do SIGRH

De acordo com Sampaio (2004), a eficácia é a capacidade de produzir uma quantidade desejada do efeito desejado, ou o sucesso na realização de um objetivo, com foco no resultado. Posto isso, este tópico tem como escopo apresentar sugestões de melhorias capazes de contribuir para o gerenciamento mais eficaz do SIGRH, ou seja, subsidiar processos análogos de implementação de sistemas que gerem inovações, e apresentar as sugestões que emergiram

durante as entrevistas, com o intuito de obter um contexto de processos inter-relacionados e interativos com os demais sistemas existentes.

As proposições de melhorias serão elencadas com interação entre os fatores dificultadores estudados no tópico 5.2, pois a inovação é algo complexo e dinâmico, em consonância com Bessant e Pavitt (2008). Tendo isso em vista, o Quadro 17 indica que para cada elemento dificultador apresentado, vários fatores de melhorias são propostos, de acordo com as referências verbais e bibliográficas.

Quadro 18 – Proposições de melhorias

PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS		
DEFINIÇÃO	PROPOSIÇÕES NAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	PROPOSIÇÕES NAS REFERÊNCIAS VERBAIS
FATORES DIFICULTADORES		
Restrições financeiras	<p>O impacto das restrições financeiras na prática do conservadorismo contábil (DEMONIER; ALMEIDA; BORTOLON, 2015).</p> <p>A teoria das restrições como ferramenta de apoio à tomada de decisões na contabilidade gerencial (DELAVALD, 2014).</p>	<p>E1: “As restrições orçamentárias ou financeiras sempre foram o problema dos órgãos públicos, mas acredito que com planejamento, estruturação e ações de destinação de recursos adequados isso pode ser amenizado.”</p> <p>E4: “A busca de parcerias com outras Universidades, como foi o caso do SIGRH, acaba por diminuir os custos e traz para a UnB cada vez mais sistemas atualizados e dinâmicos, promovendo a otimização e utilização dos recursos.”</p>
Ausência de conhecimento especializado sobre o sistema	<p>Treinamento e desenvolvimento de pessoas (NOE, 2015).</p> <p>Treinamento de equipes ágeis (ADKINS, 2020).</p>	<p>E2: “Quando se elabora documentos que contenham as atribuições de cada direção, e isso é passado para toda a comunidade, diminui a falta de conhecimento sobre o sistema”</p> <p>E3: “Treinamentos constantes dentro da instituição para os novos servidores e para os antigos também, como forma de recordar, pois o servidor pode passar muitos meses sem mexer em determinada função, e isso é solucionado.</p> <p>E8: “Quando a qualificação, capacitação e treinamento são incentivados dentro da organização, o conhecimento aumenta, assim como padronizar os procedimentos com amplo e fácil acesso.”</p>
Resistência à inovação	<p>Barreira à inovação, quando a instituição teve uma má experiência em projetos anteriores (BLOCH, 2011).</p> <p>Obstáculo de convencer todos a apoiar e adotar a nova ideia (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).</p>	<p>E2: “Alguns servidores possuem resistência para coisas novas, e isso pode ser diminuído quando a conscientização da importância do sistema é colocado em prática, quando a avaliação institucional contempla a realidade da Universidade antes e depois da implementação do novo”</p> <p>E6: “Quando o servidor é inserido no contexto da inovação, principalmente quando percebe que os benefícios de uma implementação sistêmica são maiores que os malefícios, a resistência é inovação melhora.”</p>

	Gestão da inovação na prática (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).	
Falta de tempo	<p>Considerações sobre administração do tempo (ALVARÃES, 2006).</p> <p>A tríade do tempo: a evolução da produtividade pessoal. Como gerenciar ainda melhor o seu tempo (BARBOSA, 2004).</p>	<p>E1: “Seria muito eficaz para o melhor gerenciamento do sistema que os setores se reunissem, periodicamente, para identificar se há falhas ou problemas que possam ser solucionados. Sabemos que há falta de tempo para vários gestores, mas ações como essas podem reduzir o tempo de trabalho, evitando o retrabalho, por exemplo”.</p> <p>E7: “A melhora do processo de comunicação entre as diretorias é de extrema importância quando nos referimos a falta de tempo, pois promove uma divulgação ativa de informações e consequentemente a disponibilidade de informações atualizadas freando assim a falta de tempo.”</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Fazendo uma análise do Quadro 17, nota-se que a implementação do SIGRH na UnB resultou em grandes estímulos, benefícios e aprendizados, trazendo os dificultadores como desafios. Com isso, as interações apontadas influenciam diretamente na dinâmica do processo, pois se observa que a interação deles com os facilitadores, como proposição de melhorias, potencializa a troca de informações para um desenvolvimento mais adequado das ações.

Sendo assim, os principais tópicos abordados e registrados foram: a busca constante de planejamento da UnB para que a restrição financeira diminua. Nessa direção, recorre-se à Delavald (2014), ao enfatizar que é sempre necessário uma postura mais ativa e ágil das organizações, pois é por meio da constante validação dos processos e do repensar que a permanência da organização é mantida, juntamente com a necessidade de criação de estratégias eficazes para otimização do sistema gerencial, com o objetivo de gerar subsídios para a constante evolução do processo produtivo. Nesse sentido, podem-se citar o planejamento e a revisão financeira para que o impacto financeiro não cresça, conforme esclarece Crepaldi (2008), é necessário fornecer instrumentos que auxiliem os administradores na realização de suas funções gerenciais.

É considerável evidenciar, ainda, a elaboração de manuais que promovam a integração, descentralização e conscientização dos servidores sobre o sistema, para expandir o conhecimento, como mecanismo para melhorar a ausência de conhecimento sobre o sistema. Como aponta Araujo (2008), o objetivo da manualização é reunir informações e dispô-las de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, visando a construir um instrumento facilitador da gestão de processos.

Confirmando a reflexão de Oliveira (1986), um manual possui caráter esclarecedor, reúne normas, diretrizes e sistemáticas operacionais e, em alguns casos, identifica a forma de execução de uma atividade.

Assim, treinamentos constantes com vistas ao aprimoramento contínuo dos colaboradores, bem como capacitação e qualificação, geram melhorias na eficiência e eficácia administrativa, diminuindo a resistência à inovação. Por sinal, de acordo com Noe (2015), o treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades do dia a dia. A adoção de algo novo eleva o risco de incertezas e riscos, daí porque a inovação pode ou não ser bem-sucedida, pois é influenciada pela incerteza do ambiente organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

Por cúmulo, Bessant (2003) certifica que gerenciar a inovação em âmbito organizacional se tornou uma das tarefas estratégicas essenciais para as organizações, sob todas as formas. Isso posto, sugere-se que a UnB estabeleça planos de capacitação constante para novos servidores e para os que já se encontram na ativa, de acordo com as características e especificidades de cada setor, respeitando as atribuições de cada um.

Destarte, a comunicação sobre a importância e os benefícios do sistema é primordial, podendo motivar o reposicionamento e realocação dos servidores que detenham mais habilidades em relação à inovação, constituindo medidas a serem adotadas para reduzir a relutância ao novo.

Por último, valida-se a relevância do incentivo à promoção da inovação, propondo-se, nessa questão, treinamentos, palestras e lideranças atuantes, de modo que contribuam com as resistências existentes, pois de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2018), é necessário buscar o conjunto de componentes relacionados ao êxito da inovação para melhor apropriá-la à organização e às circunstâncias que nela operam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral identificar o efeito que o SIGRH gerou na simplificação e modernização dos processos no DGP da UnB. Assim, seus resultados evidenciaram que a implementação de algo novo é complexo, interessante e dinâmico, expondo, ao mesmo tempo, fragilidades e incertezas que contribuíram para a obtenção dos tipos de inovação que a instituição adquiriu com a implementação do sistema.

Ademais, apresentou os facilitadores e dificultadores de todo o processo, os quais se mostraram holísticos e interativos, possibilitando um impacto benéfico na simplificação e modernização dos processos na organização, além de contribuir com a proposição de melhorias atinentes a um gerenciamento mais eficaz do SIGRH.

Ao resgatar os objetivos específicos propostos, obtiveram-se as seguintes ponderações: ao descrever os tipos de inovação gerados com a implementação do SIGRH, diversas categorias surgiram, tais como a inovação por produto, por processo, organizacional e comunicação. No decorrer da entrevista e da análise documental e bibliográfica, as inovações incrementais, radicais e lideradas por necessidade e eficiência também emergiram.

A partir do modelo proposto por Isidro -Filho (2016), foi possível elaborar uma figura que abrangeu todas as variáveis desse objetivo, esclarecendo que houve a inter-relação das inovações geradas com os resultados obtidos após a implementação do sistema, o que contribuiu para o estímulo à inovação na UnB, além de gerar o retorno positivo para a sociedade como um todo.

Essa percepção foi imprescindível para a consecução das análises posteriores, pois de acordo com o segundo objetivo específico, a inovação gerada pelo sistema desencadeou a análise dos fatores facilitadores e dificultadores que surgiram com a implementação do SIGRH, e embora tenham sido identificados aspectos semelhantes em outros estudos, verificaram-se fatores específicos do processo de implementação do sistema em análise.

Diversos esforços foram empreendidos com o propósito de realizar ações que facilitassem a implementação do sistema, tais como: comprometimento dos departamentos envolvidos; alinhamento organizacional; elaboração de manuais; e apoio institucional. Nesse sentido, as evidências levaram à reflexão de que com a implementação do sistema na UnB, assistiu-se a um desenvolvimento efetivo, resultando em contribuições para o desempenho de ações que desencadearam o êxito da inovação.

Como resultado da dinamicidade e abrangência do processo, dificultadores da implementação também foram vinculados ao contexto, proporcionando influências diretas,

como restrições financeiras; ausência de conhecimento especializado sobre o sistema; resistência à inovação; e falta de tempo. Entretanto, tais fatores não conseguiram dirimir o respectivo propósito do sistema, e em consequência disso, efeitos na simplificação e modernização dos processos foram apontados, respondendo ao terceiro objetivo proposto.

Ao analisar os efeitos na simplificação e modernização dos processos no DGP antes e depois do uso do SIGRH, assimilou-se que a inovação de processos sempre impõe novos paradigmas para a instituição, com o fito de tornar os processos mais ágeis e modernos, suscitando a redução do retrabalho e, conseqüentemente, oferecendo um serviço de melhor qualidade – e isso é possível quando há influência no processo e no impacto da gestão da organização.

Ressalta-se que proposições de melhorias foram indicadas a fim de lograr respostas para o quarto objetivo indicado, levando em conta o propósito construtivo para a instituição e para o estudo. Por sinal, a implementação do sistema criou novos desafios e fortaleceu a organização, assim como faz todo produto criado por meio da inovação, propiciando novas estratégias, estruturas, tecnologias, fazendo com que a realidade organizacional tornasse a gestão pública mais efetiva, eficiente e eficaz.

Nesse sentido, a presente pesquisa correspondeu às lacunas de produções acadêmicas relacionadas à inovação no setor público; à inovação na esfera das universidades; ao processo de inovação relacionado à simplificação e modernização de processos; e à gestão das universidades públicas.

Em face dessa realidade, reputa-se que pesquisa atendeu ao objetivo proposto, ao apresentar considerações que contribuem para o contexto acadêmico, pois além de refletir sobre aspectos que podem impulsionar novas pesquisas em relação à inovação no setor público, pode tornar-se uma ferramenta de oportunização de ascensão de universidades públicas.

REFERÊNCIAS

- ALDARVIS, R. Modelo de gestão pública para as organizações públicas. *In*: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 209-237.
- ARAUJO, L. C. G de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2008. v. I.
- ARNAUD, C.; SOLDÓ, E. Towards territorial leadership: missions and roles of Territorial Public Organizations (TPO). **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 3, p. 473-489, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852317723713>.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BARBOUR, R. **Grupos focais**. Grupo A. 2011. E-book. ISBN 9788536321455. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321455/>. Acesso em: 17 jan. 2023.
- BESSANT, J.; PAVITT, K.; TIDD, J. **Gestão da inovação**. Bookman, 2008.
- BESSANT, J.; TIDD, J. Gestão da inovação. Grupo A. 2015. E-book. ISBN 9788582603079. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603079/>. Acesso em: 3 out. 2022.
- BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Grupo A. 2019. E-book. ISBN 9788582605189. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605189/>. Acesso em: 3 out. 2022.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. Disponível em: scielo.br/pdf/rap/v47n1/v47n1a10.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020.
- BRASIL. Fundação Universidade de Brasília. **Estatuto da Universidade de Brasília**. Brasília, 2022. Disponível em: <http://www.unb.br/a-unb?menu=423>. Acesso em: 11 jan. 2023.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Brasília, 2016a. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2023.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2. ed. Brasília: MPOG: SEGES, 2006. 240 p.
- BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006. jul./ago. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Depois da crise: a China no centro do mundo?** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 1, jan./mar. 1998.

BRITO, R. P.; OLIVEIRA, L. B. A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 13, n. 2, maio/jun. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>.

BERGGREN, C. “**Mergers, MNEs and innovation – the need for new research approaches**”. Warwick, Sept. 2001. Paper presented at the ERSC Transnational Communities Conference on Multinational Enterprises.

CAVALCANTE, P. *et al.* **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Enap: Ipea, 2017.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027525/>. Acesso em: 4 abr. 2023.

CRUZ, T. **Processos organizacionais e métodos.** Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027488. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027488/>. Acesso em: 17 out. 2022.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

DA MENDES, G. F.; SILVA, R. C.; FILHO, J. T. C. Políticas públicas no Brasil: uma abordagem institucional. Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547218515. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547218515/>. Acesso em: 24 out. 2022.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DA SILVA, F. P.; LIMA, A. P. L. D.; ALVES, A. *et al.* **Gestão da inovação.** Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595028005. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028005/>. Acesso em: 3 out. 2022.

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

DELAVALD, M. **A teoria das restrições como ferramenta de apoio à tomada de decisões na contabilidade gerencial.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2014.

DESIDERIO, P. H. M.; ZILBER, M. A. Barreiras no processo de transferência tecnológica entre agências de inovação e empresas: observações em instituições públicas e privadas. *In:*

SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 27, 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, 2014. Disponível em: http://anpad.com.br/pt_br/event/details/118 Acesso em: 22 set. 2022.

DIAS, M. A.; NUNES, E. Mercado e educação: cenário atual do ensino superior brasileiro. **REFAS – Revista Fatec Zona Sul**, v. 3, n. 2, fev. 2017. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/78> . Acesso em: 2 mar. 2023.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, Lille, v. 27, n. 27, p. 98-117, July 2013.

GHOSAL, V.; NAIR-REICHERT, U. Investments in modernization, innovation and gains in productivity: evidence from firms in the global paper industry. **Research Policy**, v. 38, n. 3, p. 536-547, 2009.

HADJIMANOLIS, A. **The barriers approach to innovation. The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003.

HOWLETT, M. Moving policy implementation theory forward: a multiple streams/critical juncture approach. **Public Policy and Administration**, v. 34, n. 4, p. 405-430, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076718775791>.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. de. **Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KON, A. A modernização tecnológica brasileira e o ajustamento dos recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, jun. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000400002>.

FERREIRA, A.; LEOPOLDI, M. A. A contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional: a percepção de gestores e pesquisadores. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 60-82, 2013.

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

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 17 jan. 2023.

GHOSAL, V.; NAIR-REICHERT, U. “Investments in modernization, innovation and gains in productivity: evidence from firms in the global paper industry”. v. 38, p. 536-547, 2009.

IMPACT, H. **Manual da jornada de inovação pública**. São Paulo, 2022.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período de 1999 a 2014. *In: CONGRESSO DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – CONSAD. Anais [...]*. Brasília, DF, Brasil, 2016.

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. *In: POPE, C.; MAYS, N. (org.). Qualitative research in health care*. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. de. **Inovação na gestão pública**: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On Innovation in the Public Sector**. Oslo: Nifu Step, 2005.

LAGE, M. Os softwares tipo CAQDAS e a sua contribuição para a pesquisa qualitativa em educação. **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 12, n. 2, p. 42-58, nov. 2010. ISSN 1676-2592. DOI: <https://doi.org/10.20396/etd.v12i2.1187>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos – NEMO**, Maringá, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. ISSN 2177- 3300.

MAÑAS, A. V. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 1993.

MATIAS-PEREIRA, J. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 1, p. 39-58, 2003.

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

MASCARENHAS, C. C.; CARVALHO, A. R. S.; MELO, F. C. L.; OLIVEIRA, E. A. A Q. Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 14, p. 1-20, 2005. DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>

MATTOS, J. R. L. D.; GUIMARÃES, L. D. S. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788580554854. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>. Acesso em: 11 abr. 2023.

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, n. 38, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de Processos**. 6. ed. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597021301. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021301/>. Acesso em: 17 out. 2022.

PEREIRA, M. F. **Mudança estratégica em uma organização hospitalar**: um estudo de caso dos últimos 20 anos. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 1996.

PLONSKI, G. A. **A inovação e as demandas sociais**. São Paulo: SENAC, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RODRIGUES, V. C. **Dicionário Houaiss de verbos da língua portuguesa**: conjugação e uso de posições. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

ROBSON, P. J. A.; BENNETT, J. R. SME Growth: the relationship with business advice and external collaboration. **Small Business Economics**, v. 15, p. 193-208, 2000.

SALVO, S. H. P. G. J. D. **Mediação na administração pública brasileira**: o desenho institucional e procedimental. Grupo Almedina (Portugal), 2018. E-book. ISBN 9788584933518. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584933518/>. Acesso em: 24 out. 2022.

SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 624 p.

SANTOS, C. H. S.; OLIVEIRA, C. C.; STRADIOTO, J. P.; BERNARDY, R. Gestão de processos: a proposição de um modelo de análise. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 1, p. 122-148, 2017. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i1.926>

SAUNDERS, M.; TOWNSEND, K. Choosing participants. *In*: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A.; GRANDY, G. **The SAGE handbook of qualitative business and management research methods**: history and traditions. Londres: SAGE Publications Ltd, 2019. p. 480-492.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1984.

SILVA, A. C. R. de. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses. 2. ed. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

STOECKICHT, I. P.; SOARES, C. A. P. A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 10, p. 23-37, 2010.

- SORDI, J. O. D. Gestão de processos. Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547223090. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223090/>. Acesso em: 17 out. 2022.
- SOUSA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 3, p. 13-136, 2013.
- SPINK, P. **A inovação na perspectiva dos inovadores**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- STRADIOTO, J. P.; SANTOS, C. H. S.; OLIVEIRA, C. C.; ALBRECHT, C. A. M. Simplificação dos processos do serviço público: um macroprocesso simplificado. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 141-157, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0012>.
- TRINDADE, J. T. P.; SEGRE, L. M. Technological and organisational innovations in the retail trade modernisation process. **Acta Scientiarum Technology**, v. 22, p. 1371-1387, 2008. DOI: <https://doi.org/10.4025/actascitechnol.v22i0.3098>.
- TROTT, P. J. Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos. Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788540701663. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701663/>. Acesso em: 3 out. 2022.
- VARGAS, V. B. D. Inovação no setor público. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595022928. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022928/>. Acesso em: 3 out. 2022.
- VEIGA, L. da; COSTA, B. L. D.; CARNEIRO, C. B. L. **Os desafios da inclusão social: programas de assistência para a infância e juventude vulnerabilizadas na administração municipal de Belo Horizonte**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N.; BERRY, F. S. Exploring the diffusion of innovation among high and low innovative localities: a test of berry and berry model. **Public Management Review**, v. 13, n.1, p. 95-125, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista

ROTEIRO – ENTREVISTA

Meu nome é Mariana Costa Silveira, sou aluna do Mestrado Profissional em Economia, *Área Gestão Econômica de Inovação Tecnológica*, sob orientação do Professor Dr. Luiz Guilherme de Oliveira, do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília (UnB). A minha pesquisa refere-se à investigação sobre a implementação do Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIGRH) e seu efeito na simplificação e modernização de processos na UnB.

As respostas desta entrevista são divididas em duas etapas: a primeira refere-se ao perfil do entrevistado; e a segunda constitui-se de perguntas relacionadas ao tema objeto do estudo. Com o objetivo de posterior transcrição das repostas, solicito a autorização para que eu possa gravar a reunião. Informo que o sigilo será mantido e a gravação será extinta, conforme protocolos de ética da pesquisa.

Neste estudo, considera-se inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, com base no Manual de Oslo.

Agradeço pela colaboração.

1) Comente sobre as atribuições que desempenha no SIGRH.

Objetivo: identificar atividades desenvolvidas pelo entrevistado.

Tópico: descrever os tipos de inovações geradas (objetivo 1)

2) Quais os fatores facilitadores no processo de implementação do SIGRH?

Objetivo: analisar os fatores facilitadores.

Tópico: fatores facilitadores (objetivo 2)

3) Quais os fatores que dificultaram a implementação do SIGRH?

Objetivo: analisar os fatores dificultadores.

Tópico: fatores dificultadores (objetivo 2)

4) Você considera que a implementação do SIGRH tornou o processo antes desenvolvido mais simplificado e moderno?

Objetivo: apontar os efeitos na simplificação e modernização dos processos.

Tópico: simplificação e modernização de processos (objetivo 3)

5) Você considera que o SIGRH foi uma inovação para a Universidade de Brasília? Justifique sua resposta.

Objetivo: identificar se o entrevistado considera a implementação do sistema uma inovação.

Tópico: descrever os tipos de inovações geradas (objetivo 1)

6) Quais melhorias você sugere para um gerenciamento mais eficaz do SIGRH?

Objetivo: identificar melhorias a considerar.

Tópico: melhorias (objetivo 4)

APÊNDICE B – Perfil do participante

PERFIL DO PARTICIPANTE**Cargo/ Função:** _____**Sexo:** () Feminino () Masculino**Escolaridade:**

- Ensino médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós - Doutorado

Formação Acadêmica: _____**Tempo de Trabalho na UnB:**

- Até 2 anos
- Entre 2 e 4 anos
- Entre 4 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Faixa Etária:

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Acima de 51 anos

APÊNDICE C – Análise documental

Codificação	Documento	Finalidade	Informações pertinentes à pesquisa
DOC 1	Estatuto e Regimento Geral da UnB (abr. 2022)	Regular estrutura, corpo funcional, componentes, procedimentos e competências em geral, além emendas e alterações aprovadas pelo Conselho da Universidade.	Fornecer uma visão geral quanto à estrutura funcional e seus elementos, além das atribuições de cada unidade e procedimentos, de forma abrangente.
DOC 2	Termo de Abertura de Projeto UnB Digital	Formalizar o novo projeto, apresentando as informações básicas para iniciar o planejamento.	Proporcionar uma visão em relação à modernização da gestão de documentos e dos fluxos de trabalho, com sensibilização para a mudança de cultura quanto à substituição do uso de documentos em papel para o meio digital.
DOC 3	Acordo de Cooperação Técnica entre UFRN e UNB	Formalizar o acordo de cooperação entre as universidades e o início dos trabalhos, com o primeiro pacote de módulos.	Ter conhecimento sobre o início da implantação do sistema na universidade.
DOC 4	Manual de capacitação para o servidor usuário do SIGRH	Apresentar o SIGRH e suas funcionalidades aos usuários.	Identificar o que é o SIGRH; as operações realizadas nele, com documentos e processos; as relações entre informações e outras funcionalidades pertinentes ao sistema, essenciais à sua utilização.
DOC 5	Manual de capacitação para chefias que utilizam o SIGRH		
DOC 6	Guia Prático do SIGRH na UnB	Simplificação do manual para o usuário.	Mostrar como o sistema funciona por um documento mais dinâmico.
DOC 7	Ato da Reitoria nº 002/2017	Criou o Programa Simplifica UnB.	Verificação como a gestão administrativa e

			acadêmica da UnB atuam, além de gerar a percepção do estímulo que surgiu com as iniciativas da comunidade acadêmica que visaram a maior eficiência, eficácia e efetividade na administração.
DOC 8	Ato da Reitoria nº 1113/2017	Instituiu diretrizes para a simplificação do atendimento prestado aos usuários da UnB.	Perceber a facilidade que o processo trouxe para a modernização da administração.
DOC 9	Resolução da Reitoria nº 0064/2017	Composição da comissão para coordenar a implantação do SIG-UFRN na UnB.	Mapear as pessoas envolvidas na implantação do sistema na UnB.
DOC 10	Resolução do Conselho de Administração nº 0005/2020	Definiu o SIG-UnB como sistema de gestão administrativa, de pessoal e acadêmica da UnB.	Fornecer informações de quando o sistema se tornou parte da gestão da UnB.
DOC 11	Circular nº 003/2022/DPO	Definiu as competências para a atribuição de perfis no Sistema SIG-UnB.	Expor as atribuições de cada departamento em relação ao sistema.
DOC 12	Ato da Reitoria n. 1013/2015	Normatizar a estrutura e as competências do DGP.	Suporte, de forma direta, na análise relacionada às atribuições do decanato.
DOC 13	Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022	Apresentar a UnB no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, e revisão o plano da gestão anterior quanto à missão, às diretrizes pedagógicas e políticas institucionais que orientam suas ações.	Os recortes realizados se referem aos objetivos da descrição da estrutura, das atribuições dos decanatos, da identificação do processo e dos fatores facilitadores e dificultadores.

DOC 14	Plano Orientador 1962	Plano que orienta a criação da UnB	Realizar o estudo da UnB.
DOC 15	Resolução Consuni nº 29/2010	Autorização do Estatuto do DGP	Realizar o estudo no DGP.
DOC 16	Ato da Reitoria nº 513/2012	Elenca as atribuições do DGP	Realizar o estudo no DGP.
DOC 17	Resolução CAD nº 006/2013	Composição e atribuições da Câmara de Gestão de Pessoas da UnB.	Realizar o estudo no DGP.
DOC 18	Resolução CAD nº 051/2013	Composição e atribuições da Câmara de Gestão de Pessoas da UnB.	Realizar o estudo no DGP.
DOC 19	Ato da Reitoria nº 1145/2017	Atualização da estrutura organizacional do DGP da UnB.	Realizar o estudo no DGP.
DOC 20	Relatório DGP 2017-2020	Apresentação do DGP, estrutura e atividades, indicadores e principais ações do período.	Realizar o estudo no DGP.
DOC 21	Termo de Execução Descentralizada nº 01/2017	Descentralização de recursos da UnB para a UFRN para os devidos fins.	Identificar a viabilização e execução do projeto