

PANDEMIA DA COVID 19 E INOVAÇÕES: ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – CAMPUS DE AQUIDAUANA

Elton Johny Braga Candia
Graduando em Administração-UFMS-CPAQ
E-mail: eltonbragacandia@gmail.com

Soliane Renata Silva Alviço
Graduanda em Administração-UFMS-CPAQ
E-mail: soliane1305@gmail.com

Orientadora: Professora Dra. Daniela Althoff Philippi
E-mail: daniela.philippi@ufms.br

Resumo. A inovação está presente na sociedade, em todas as áreas e segmentos e baseia-se no desenvolvimento de novos produtos e serviços e na melhoria de processos. No setor público, as inovações são de extrema importância, pois buscam soluções para os problemas da sociedade, melhorando a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. Em 2020, a pandemia da Covid-19, e a necessidade de distanciamento social por ela imposta, fez com que diversas organizações tivessem que se adaptar à nova realidade com inovações, o que também ocorreu na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Deste modo, o objetivo desta pesquisa foi descrever inovações no trabalho nos setores dos coordenadores administrativos originadas no período da pandemia da Covid-19 (Coronavírus) na UFMS - Campus de Aquidauana. A pesquisa é um estudo de caso de em que os dados foram coletados por meio de entrevistas a coordenadores dos setores do Campus no período da pandemia. Os resultados relevaram inovações atreladas sobretudo ao uso da tecnologia para manter as atividades de ensino e atendimento. Tais inovações foram em maior parte incrementais, de processo e organizacionais, levando a benefícios como agilidade, flexibilidade, rapidez e acessibilidade aos serviços.

Palavras chave: pandemia, universidade pública, inovação.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, a inovação no setor público tornou-se evidente por sua importância e tem sido apontada como um meio de mecanismos para enfrentar os inúmeros desafios e obstáculos que destroem a administração pública (MACHADO; RUPPHENTAL, 2013). O impacto das políticas públicas de inovação é um dos principais interesses para estatísticas e análises de inovação, desenvolver práticas inovadoras ressalta que os procedimentos podem ser considerados pelo benefício, devido ao melhor uso dos recursos aumentando a eficácia no atendimento (OECD, 2018).

As instituições públicas passaram por múltiplas transformações ao longo do tempo e essa necessidade de adaptação tem o levado a discutir e praticar a inovação (FARIA, 2009).

O surgimento do vírus SARS-Cov-2 no final de 2019, ocasionando a COVID-19, descoberta inicialmente na cidade de Wuhan na China, em março de 2020, elevou um número

significativo de mortes, o que no Brasil, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), foi representado pelo registro de óbitos chegando a 1.513.575, com alta anual de 14,9% (195.965 mortes) a mais em 2020 do que em 2019.

A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ, 2019) aponta que a pandemia da COVID-19 resultou em grandes impactos mundiais em diversos aspectos e, ainda que os primeiros sintomas foram identificados na área da saúde, setores como educação, comércio, ciência e economia também tiveram consequências.

Segundo Bessant e Tidd (2019), na urgência da necessidade de forçar inovações, as instituições e indivíduos atuam num mundo repleto de conhecimentos externos ao quais se tem acesso. No início da pandemia da COVID-19 no Brasil, em 17 de março de 2020, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), conforme consta na Portaria nº 405, introduziu o trabalho remoto para os seus servidores, interrompendo todos os serviços presenciais (BOLETIM DE SERVIÇOS DA UFMS, 2020), o que, forçosamente fez com os servidores inovassem em suas formas de trabalho.

Devido às restrições impostas pelos governos pelo surto de COVID-19, as adaptações feitas pelas instituições com a finalidade de manutenção das atividades podem ser consideradas inovações, se eficazes (GUNDLING, 2000). Destaca-se que além de adaptações, também foram executadas soluções já existentes que ainda não haviam sido implementadas, bem como novas ideias.

Para explorar essa temática, foi selecionada a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, o Campus de Aquidauana da UFMS (CPAQ), uma instituição de ensino superior (IES) localizada no município de Aquidauana, região Centro Oeste do país, a qual elenca a inovação dentre os seus valores institucionais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2023b). Diante do exposto, a presente pesquisa orientou-se pelo problema: Como foram as inovações nos setores de coordenação administrativa e pedagógica originadas no período da pandemia da Covid-19 na UFMS/CPAQ?

Com base no problema, a pesquisa apresentou como objetivo geral descrever as inovações nos setores de coordenação administrativa e pedagógica originadas no período da pandemia da Covid-19 na UFMS/CPAQ. Os objetivos específicos foram assim definidos: verificar as dificuldades nos processos de trabalho dos setores encontrados no período da pandemia; identificar as inovações decorrentes da pandemia nos setores; classificar as inovações identificadas; levantar os benefícios das inovações identificadas nos setores.

O artigo inicia com o referencial teórico sobre os conceitos e tipologias de inovação, enfatizando a inovação em gestão administrativa. Apresenta-se na sequência os procedimentos metodológicos utilizados para na pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados obtidos por meio dos dados coletados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

Segundo Tigre (2019), os primeiros passos da Revolução Industrial aconteceram diretamente com práticas desenvolvidas por mecânicos, ferreiros e carpinteiros engenhosos sem nenhuma formação científica, que tinham o objetivo de captar uma forma de facilitar e aumentar a produção a fim de atender às necessidades humanas. Contudo, a junção entre a ciência e tecnologia se deu com a fundação da Escola Politécnica por Napoleão Bonaparte, com o propósito de formar engenheiros de alto nível aperfeiçoando os esforços militares.

Para Bessant e Tidd (2019) o dicionário conceitua “inovação” como “mudança” e o termo vem do latim, em que “*in*” e “*novare*” significa fazer algo novo. Os autores destacam que a inovação impulsiona o empreendedorismo e é uma ferramenta chave essencial no meio institucional pela qual se buscam mudanças como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente, o que também pode ocorrer por meio do reposicionamento.

A importância da inovação demorou alguns anos para ganhar destaque, foi através de um impulso fundamental da máquina capitalista que procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista, que a inovação passou a ser uma propulsora de desenvolvimento (SCHUMPETER, 1961).

As inovações alcançaram um nível considerável de atenção por parte dos acadêmicos (OECD, 2005). Mações (2017) afirma que o conceito de inovação é um tema de discussão e investigação, pois envolve uma grande quantidade de conhecimentos, incluindo novas soluções tecnológicas. Complementa que a inovação aborda o lançamento de novos produtos, novos serviços, mediante a competição de novos mercados, baseando-se em parcerias com clientes, fornecedores e concorrentes, na melhoria da qualidade de produtos ou serviços já existentes ou lançamento de uma nova forma organizacional.

Conforme Manual de Oslo (2018), inovar refere-se ao aprimoramento de um produto, seja um bem ou serviço, sendo fundamental para melhorias nos padrões de vida, podendo afetar indivíduos, instituições, setores econômicos inteiros e países de várias maneiras.

A inovação envolve a transformação, que norteia o nosso dia a dia; em uma sociedade na qual produtos, empresas, hábitos e, por essa razão, passam por mudanças jamais imaginadas (SILVA; LIMA; ALVES, 2018). Assim as mudanças fundamentais demandam tempo para se manifestar, são movimentos lentos, a passos discretos, mantendo-se até que um quadro novo e de contornos relativamente duráveis substitua o antigo (SCHUMPETER, 1961).

Schumpeter (1961) define inovação como a fabricação de produtos, técnicas e estruturas novas ou melhoradas, invenções, descobrimento e inclusão de novos mercados e fatores, incluindo a ação do empreendedor e a sua relação com a inovação. Neste mesmo sentido, Akabane e Pozo (2019) definiu que a inovação envolve grandes desenvolvimentos relacionados a vislumbrar novas ideias, criatividade, fazer melhorias e até quebrar práticas anteriores para implementar novas mudanças. Assim, o processo que era feito antes é alterado pela inovação, facilitando a forma de realização das tarefas, podendo se consolidar numa solução de produto/serviço.

A inovação faz uma grande diferença para empresas de todos os portes, tipos e tamanhos, “se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam” (BESSANT; TIDD, 2019, p. 4).

2.2 Tipos de inovação

Os tipos de inovação podem ser: radical, incremental ou disruptiva (BARAHONA; ELIZONDO, 2012; SILVA; LIMA; ALVES, 2018; BESSANT; TIDD, 2019; OROFINO, 2021; DORNELAS, 2023), ainda de produto, de processo ou organizacional (OCDE, 2005; 2018), ou outras classificações para os tipos de inovação no setor público (KOCH; HAUKNES, 2005; MAXIMIANO, 2008; WALKER, AVELLANEDA; BERRY, 2001).

A inovação radical ocorre de forma brusca, podendo as ideias surgirem através da necessidade e resultam na criação de um novo cenário, sendo ele do produto ou de serviço, potencializando o crescimento (SILVA; LIMA; ALVES, 2018).

Já Dornelas (2023) explica que a inovação incremental adiciona melhorias contínuas ou pequenas mudanças nos produtos ou processos, incluindo aspectos como qualidade, redução de custos, na intenção de ampliar o ciclo de vida dos produtos ou serviços.

Segundo Bessant e Tidd (2019), a inovação pode ser incremental, quando melhora aquilo que já se faz, ou pode ser radical, quando é uma novidade para o mercado como um todo.

Barahona e Elizondo (2012) descrevem que as inovações disruptivas mantêm um histórico de melhoria constante e tendem a interromper esse histórico, gerando um produto ou serviço radicalmente diferente do que está sendo oferecido. Já Orofino (2021) descreve as inovações disruptivas como aquelas que estão geralmente relacionadas a encarar mudanças, tendências e busca de soluções.

Várias são as tipologias que podem ser adotadas como forma de compreender e classificar as inovações realizadas no setor público. Koch e Hauknes (2005) observam que no setor público, assim como na indústria, a maioria das inovações se associa a melhorias incrementais em produtos, processos e serviços já existentes.

No Manual de Oslo, que tem sido padrão de referência internacional desde 1992, explica-se que, para medir a inovação, elas subdividem-se em inovação: de produto, de processo e organizacional. Inovação em produto consiste em uma modificação significativa em um produto ou serviço, com a utilização de melhoria em seu modo de fabricação, suas especificações técnicas, uso de novos componentes ou ainda novos materiais e inovação em processo consiste em métodos de produção e distribuição dentro de uma organização (OECD, 2018). De acordo com Bessant e Tidd (2019, p.16), inovações em produtos referem-se a “mudanças em coisas (produtos/serviços) que uma organização oferece”. Inovações de processos “são aquelas que implicam em alteração de métodos de produção ou distribuição, visando à diminuição do custo unitário ou aumento da qualidade do produto”. A inovação organizacional caracteriza-se pela utilização de novos métodos de organização dos negócios da empresa, da organização do ambiente de trabalho, bem como com relação ao trato com agentes externos. Além disso, possui a finalidade de melhoria dos indicadores de desempenho do empreendimento, diminuindo os custos administrativos e de suprimentos, bem como buscar uma melhoria do bem-estar dos colaboradores dentro da organização (OECD, 2018).

De acordo com Cunha e Severo (2017, p.09), “[...] “Inovar é colocar o novo em ação, efetivando mudanças incrementais ou radicais como resultado da intencionalidade humana, em regra, partindo de algum componente coletivo”. Essa definição é utilizada em todos os países que estão na OCDE e que atuam com políticas públicas para esse conceito, é fundamental para avanços nos padrões de vida e afeta indivíduos, instituições, setores econômicos inteiros e países de várias maneiras.

A sociedade é formada por organizações que oferecem produtos e serviços à satisfação das necessidades específicas de cada um, bem como a administração é a âncora de toda organização, assim dizendo que o objetivo principal da administração pública é a prestação de serviços públicos em prol do povo, sociedade e nação (MAXIMIANO, 2008).

De acordo com Koch e Hauknes (2005), existem as inovações lideradas por necessidade e por eficiência, denotando se o processo de inovação foi iniciado para resolver um problema específico ou se foi motivado pela oportunidade de tornar produtos, serviços ou procedimentos existentes mais eficientes.

Avellaneda e Berry (2001) descrevem que a inovação de serviço são novos serviços ofertados a organizações públicas para atender um usuário externo ou a uma necessidade do mercado, afetando o sistema técnico da organização.

2.3 Inovação na gestão pública e o teletrabalho

Segundo Keinert (2007, p. 61), o termo público pode ser entendido como relativo àquilo que “é de todos e para todos”, à “coisa pública” (respublica) e ao “interesse público”. Refere-se, às relações econômicas, políticas e sociais que interferem na produção do espaço público.

A inovação no setor público é um dos principais motores da produtividade, crescimento econômico e bem-estar social, tanto na política interna quanto na prestação de serviços públicos aos cidadãos; logo o Manual de Oslo, OECD (2018), descreve que as unidades governamentais são formadas por processos políticos, os bens e serviços fornecidos pelo governo e os preços cobrados são realizadas de acordo com as políticas e sociais, de forma a não obter lucros, mas influenciar o desenvolvimento de inovações nas unidades institucionais no interior governamental e ofertados para famílias, organizações sem fins lucrativo (OECD, 2018).

Por sua vez, no Manual de Oslo, OECD (2018) explica-se, em sua quarta edição, a diferença entre o setor público e privado. No setor privado a inovação é vista como vantagem competitiva em relação aos concorrentes; já no setor público a inovação é composta por diversos obstáculos, como as políticas sociais mediante mudanças para enfrentar os desafios sendo eles: domésticos, demográficos, segurança, mudanças climáticas ou questões ambientais e globais.

Segundo Bacichetto (2018), a inovação na gestão pública não deve ser realizada exclusivamente para cumprir protocolo nas mudanças sociais, mas sim criar impacto social, portanto ações inovadoras podem cooperar para o aumento e a rapidez para resolução dos problemas em resposta às necessidades da sociedade.

A necessidade de inovação na administração pública requer agilidade em estimular o desenvolvimento social, econômico e ambiental, tornando o ambiente competitivo e dinâmico (BRANDÃO, 2012), dessa forma os governos têm se esforçado para acompanhar as mudanças do processo administrativo, implantando novos métodos para guiar a administração pública brasileira, com ênfase nas mudanças na governança (COSTA, 2008).

Segundo Manual de Oslo (2018), todas as atividades de planejar, governar e controlar os recursos internos e externos demonstra que a inovação de um produto, processo novo ou modificado precisa se diferenciar dos anteriores, sucedendo mudanças de objetos e produtos ou por processos a fim de melhorar a qualidade.

Referente à inovação no trabalho, para Silva (2015), o teletrabalho no Brasil já era considerado uma realidade, tanto no setor público como privado, contudo sua implementação só era admitida para atividades que dependiam de maior esforço individual e não necessitavam de interação coletiva para execução.

Vale salientar que a ampliação do teletrabalho na administração pública depende de vários fatores e para isso, é preciso que as atividades que possam ser avaliadas sejam priorizadas, selecionadas, distribuídas e acompanhadas de forma regular (SILVA, 2015).

Até meados de 2017, a única base legal que contribui de alguma forma para regulamentar esse regime de trabalho era a Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou o art. 6 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Com essa alteração o Art. 6 passou a prever que não existe distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego (RABELO NETO; CONFESSOR, 2021).

Então, em 2017 foi publicada a Lei nº 13.467, que no Art. 75-B definiu o conceito do teletrabalho como:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

É claro que o teletrabalho em organizações públicas no Brasil vem sendo cada vez mais usado por setores públicos e privados, principalmente a partir de 2020 com a chegada da pandemia do novo coronavírus.

O trabalho burocratizado no setor público do país vem exigindo, cada vez mais, a capacidade de prestação de serviços mais céleres e eficientes, de modo a modernizar os procedimentos internos de funcionamento da Administração Pública (MENDES et al., 2020).

Para Dos Santos Junior e Oliveira (2017), a inovação é o que atualiza o Estado perante interesses da sociedade. As mudanças de valores e necessidades da população fazem com que o processo organizacional do Estado seja constante, tornando fator indispensável para a sustentabilidade do Estado, diante da necessidade de adaptação do fator externos, perante situação de crise ao qual o país vem passando como: combate às epidemias e ao terrorismo, lidar com, ameaças climáticas, melhorar o sistema educacional, diminuir as taxas de crimes, reduzir a violência doméstica, prevenir contaminações de tragédias ambientais, aumentar a eficiência da saúde e da educação pública.

De acordo com Terra (1998), há obstáculos que seguram e adiam o processo de mudança, em certas circunstâncias, a ação do governo tende a criar mais problemas do que soluções. A evolução da administração pública, tende a encontrar obstáculos normativos, culturais, organizacionais, de recursos e outros que impedem ações inovadoras, portanto, riscos devem ser assumidos para limitar danos reais, como o desperdício de recursos públicos.

O setor público age em virtude da inovação, onde tendem a desempenhar um papel estratégico nas ações do Estado e permitem maior eficiência nas atividades perante a sociedade, estimulando, a cultura da inovação nas instituições públicas (CUNHA; SEVERO, 2017).

Há iniciativas de incentivo à inovação dos serviços públicos como o Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal, que tem como objetivo incentivar a implementação de iniciativas inovadoras de gestão que ajudam na melhoria dos serviços públicos e são soluções inovadoras para o avanço da capacidade de governo. O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (CIGPF) é promovido anualmente, desde 1996, pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). O prêmio, criado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), busca novas soluções para melhorar a qualidade da gestão no setor público brasileiro e serviços prestados à população, é uma iniciativa da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), do Movimento Brasil Competitivo (MBC), do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). (CAMÕES; CAVALCANTE; SEVERO; 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem, aos métodos empregados, a pesquisa é de natureza qualitativa, por ser aquela que, conforme Marconi e Lakatos (2022), inclui o levantamento com mais profundidade dos fenômenos sociais, culturais e humanos, explorando experiências e perspectivas das pessoas.

Já quantos aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. De acordo com Bauer et al., (2021), a pesquisa exploratória é estudar um assunto ainda pouco explorado para proporcionar uma visão geral do fato, já a pesquisa descritiva reúne e analisa informações sobre um assunto estudado. Em resumo a junção de pesquisas exploratória e descritiva, tem por objetivo proporcionar familiaridade com o problema, maximizando o conhecimento do pesquisador em relação a este (MATTAR; RAMOS 2021).

Trata-se ainda, de pesquisa de campo, que, segundo Mattar e Ramos (2021), compreende uma delimitação espacial, é o lugar do vivido, no qual os acontecimentos, os fatos, os eventos e os comportamentos se manifestam, visto que descreve o comportamento dos acontecimentos, pesquisas de campo são bastante comuns em educação, o campo pode significar uma escola ou instituição de ensino superior e assim por diante. A pesquisa de campo foi realizada no CPAQ da UFMS.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com coordenadores dos seguintes setores: Sistema de Bibliotecas (SEBB); Coordenação de Gestão Acadêmica (COAC); Secretaria de Acompanhamento Acadêmico (SEAAC) e Coordenação Acadêmica (COAD). Aos entrevistados forma atribuídos códigos, conforme as siglas dos setores sob a sua coordenação: SEBB; COAC; SEAAC e COAD. As entrevistas foram realizadas presencialmente, entre os dias 26 e 29 de maio de 2023, e foram gravadas, com o consentimento dos participantes. Cada uma durou aproximadamente trinta (30) minutos. O roteiro de entrevista continha dezessete (17) questões estruturadas com base no referencial teórico deste estudo, que abordavam inovação, pandemia, impactos, universidade.

Após as entrevistas presenciais e gravadas, as mesmas foram transcritas e organizadas da seguinte forma: (a) dificuldades nos processos de trabalho dos setores no período da pandemia; (b) inovações decorrentes da pandemia nos setores; (b) e (c) benefícios das inovações identificadas nos setores. Sobre (b) inovações, procedeu-se a sua classificação conforme o referencial teórico adotado, e sobre (a) e (c) procedeu-se a análise com a relação com a teoria, o que fortaleceu a análise qualitativa dos dados.

A análise dos dados foi a qualitativa de conteúdo por categoria por tema, conforme prescrevem Colauto e Beuren (2006), o se isolam-se os temas dos textos coletados, selecionando-se as partes úteis, relacionadas ao problema da pesquisa, para tecer comparações. Aqui as comparações se deram com a teoria, especialmente para a classificação das inovações identificadas. Assim, os temas foram divididos em (1) dificuldades advindas da pandemia, (2) inovações geradas nos períodos; e (3) benefícios das inovações geradas.

Análise de conteúdo é a investigação de informações colhidas de um documento escrito, considera seu delineamento qualitativo, como a observação participante, a história ou relatos de vida, o estudo de caso, os dados obtidos não são coisas isoladas, são colhidos em um contexto de relações humanas, a coleta realizada através de entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2022).

4 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL E CAMPUS DE AQUIDAUANA

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) teve sua origem em 1962, com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, na cidade de Campo Grande, que seria o embrião do ensino superior público no Sul do então Estado de Mato Grosso (UFMS, 2023a).

Depois da divisão do Estado, em 1977, e com a federalização da UEMT, em 1979, o Centro passou a se constituir em uma Unidade da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, com o

nome de Centro Universitário de Aquidauana (CEUA) e, posteriormente, Campus de Aquidauana (CPAQ), (UFMS, 2023b).

O Campus de Aquidauana teve seu início com o requerimento do vereador Plínio de Arruda Leite solicitando, na sessão da Câmara de Vereadores, em 24 de abril de 1970, a criação da Faculdade de Filosofia em Aquidauana. Em 27 de abril de 1970, este pedido foi encaminhado ao Secretário de Estado de Educação e Cultura do Estado de Mato Grosso, logo após a criação do Centro Pedagógico, que se instalou, inicialmente, no prédio da Escola Estadual “Cel. José Alves Ribeiro” (CEJAR), em 1971, logo o Estado comprou e entregou à comunidade em 1974 a unidade I, que por sua vez estabelece o campo pedagógico até o momento (UFMS, 2023b).

Com o aumento da oferta de cursos e do número de alunos, o CPAQ também se expandiu. Atualmente, são três unidades existentes no Campus de Aquidauana. O CPAQ funciona atualmente com os seguintes cursos superiores de graduação: Administração, Ciências Biológicas, Geografia – Bacharelado, Geografia – Licenciatura, História, Letras com Habilitação em Português/Espanhol, Letras com Habilitação em Português/Inglês, Letras com Habilitação em Português/Literatura, Licenciatura Intercultural Indígena, Matemática, Pedagogia e Turismo (UFMS, 2023b).

Além dos cursos de graduação, o campus oferece também cursos de pós-graduação. Além das Especializações temporárias, o CPAQ conta com dois programas de Mestrado: Programa de Pós-Graduação Mestrado em Geografia, área de concentração Análise Socioambiental dos Domínios Cerrado e Pantanal, que teve seu início em 2014, e o Programa de Pós-Graduação em Estudos Culturais, que teve seu início em 2019 (UFMS, 2023b).

Analizando os dados abertos da página da UFMS, verificou-se que no primeiro semestre de 2023, o CPAQ contou com 1.128 acadêmicos matriculados em cursos de graduação e 65 alunos matriculados em cursos de pós-graduação, contando com 72 docentes e 7 técnicos administrativos ativos (UFMS, 2023c).

4.1. As dificuldades nos processos de trabalho encontradas no período da pandemia dos processos nos setores de trabalho dos técnicos administrativos do CPAQ

Questionados sobre dificuldades nos processos de trabalho encontradas no período da pandemia dos processos nos setores de trabalho dos técnicos administrativos do CPAQ, foi mencionado que as dificuldades permearam o questionamento: de que forma de trabalhar e como continuar produtivo, mantendo o mesmo número de horas trabalhadas?

Para SEBB com a pandemia e o distanciamento social, os serviços ofertados foram “atropelados” e, em alguns casos chegou a haver uma certa resistência, uma vez que foram necessários novos procedimentos como cadastros de usuários, treinamentos *online*, agendamentos para retiradas de livros ao qual se fez necessário o atendimento presencial e mudanças no *layout* de atendimentos.

Segundo COAC, no setor onde atua não houve mudanças significativas que alterou o processo de trabalho, pois já era realizado virtual por meio dos sistemas, no entanto houve melhorias perante o processo como as reuniões via *google meet*, uso de slides, postagens dos materiais no AVA.

Para SEAAC, assim mesmo antes da eclosão da pandemia os setores já estavam implementando novos métodos para facilitar o trabalho, a principal inovação que podemos citar neste setor é a colação de grau online, de modo que os acadêmicos não precisassem estar fisicamente no local para a colação, e logo em seguida era agendar online a retirada do certificado facilitando ambas partes.

COAD relatou ter sido uma dificuldade a capacidade de manter a comunicação mesmo com o distanciamento físico. Contudo declarou que houve atividade que permaneceu presencial, como a necessidade do acompanhamento *in loco* dos técnicos da obra do Restaurante Universitário (RU).

Por sua vez, o Manual de Oslo, OECD (2018) explica que em sua literatura que no setor público a inovação é composta por diversos obstáculos, como as políticas sociais mediante mudanças para enfrentar os desafios.

Indagados sobre as dificuldades nos processos de trabalho encontradas no período da pandemia dos processos, nos setores de trabalho dos técnicos administrativos do CPAQ, foi mencionado a forma de trabalhar e o modo de como continuar produtivo, mantendo o mesmo número de horas trabalhadas, sendo assim verificou-se similaridade nas falas de SEBB e COAC que declararam que nos seus setores mudaram a forma de execução dos serviços, como mudanças dos atendimentos presenciais, que passaram a ser realizadas remotamente por meios de sistemas, tal como as reuniões online, a fim de manter o mesmo ritmo de produtividade.

Para Schumpeter (1961), a inovação tecnológica está diretamente relacionada com a descoberta, inclui produtos e processos, assim como a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de suprimento de matéria-prima e reestruturação organizacional.

4.2 Identificação e classificação das inovações nos processos de trabalho nos setores dos coordenadores administrativos

O quadro 1 apresenta uma síntese dos dados coletados sobre inovações encontradas nos quatro setores, conforme os entrevistados.

ENTREVISTADOS	INOVAÇÕES IDENTIFICADAS	CLASSIFICAÇÃO DAS INOVAÇÕES
SEBB	Cadastro de usuário	Incremental e de Produto
	Troca de mesa por balcões	Incremental e Organizacional
	Quarentena de livros	Incremental de Processo e Organizacional
	Agendamento para retirada de livros	Incremental de Processo
COAC	Aulas via <i>google meet</i>	Incremental e Organizacional
	Utilização do Ava	Incremental de Processo e Organizacional
SEAAC	Colaço de grau <i>online</i>	Incremental e Organizacional
	Matrícula 100% <i>online</i>	Radical de Processo e Organizacional
	Agendamento <i>online</i> para retirada de certificado	Radical de Processo e Organizacional
COAD	Inserção do Restaurante universitário - RU	Radical de Processo e Organizacional
	Empréstimos de <i>Chromebook</i> e <i>Notebooks</i>	Disruptiva e de Processo
	Chips com dados móveis	Disruptiva e de Processo

	Internet para aldeias	Disruptiva e de Processo
	Reuniões <i>online</i>	Disruptiva e Organizacional

Quadro 1 - Análise geral da identificação e classificação das inovações

Fonte: dados primários (entrevistas) e análise dos autores

SEBB relatou inovações em seu setor como; cadastro de usuário, pois, conforme SEBB, este serviço era realizado de modo presencial, com a pandemia do Coronavírus passou a ser realizado de forma virtual por meio do WhatsApp, outra mudanças neste setor foi troca de mesa por balcão, conforme SEBB, o atendimento do usuário era realizado em uma mesa simples durante o período de pandemia houve a troca, pois com a instalação do balcão ajudou com distanciamento social necessário, a quarentena de livros, pois antes sua utilização era de fato normal como em outra biblioteca e na pandemia houve certos cuidados necessários na qual os livros eram devolvidos em uma sala fora da biblioteca, para a realização da desinfecção do mesmo e o agendamento para retirada dos livros necessário para evitar aglomeração.

No setor COAC, a entrevistada relatou que houve inovações geradas se voltam para área da tecnologia, ganharam força após o cancelamento das aulas presenciais, aulas via *google meet* foi a opção utilizada e o manuseio da plataforma AVA de ensino, disponibilizada pela instituição para postagens de conteúdos e atividades, contudo foram adicionadas melhorias e acesso à informação da utilização dos serviços.

SEAAC ressaltou a existência de inovações no setor como a colação de grau, que, de presencial, passou a ser *online* via *google meet*, que no momento de pandemia, foi a única saída que se encontrou para a realização do evento. Outra inovação relatada se trata do agendamento *online* para retirada de certificados, já que este serviço era realizado presencialmente, porém após a pandemia se firmou de modo virtual facilitando o atendimento, a inserção da matrícula 100% *online*, que por sua vez já passava por uma adaptação no modelo digital e que se firmou com a pandemia do coronavírus.

No setor COAD, a entrevistada identificou dois tipos de inovação. Um deles foi a inserção do restaurante universitário-RU, como o início das obras deu início na pandemia, isso gerou certos desafios a comunidade, principalmente o acompanhamento da obra, que era realizado de forma presencial. Outra inovação foi os empréstimos de *Chromebook* e *Notebooks*, chips com dados móveis, internet para aldeias, reuniões *online*, uma vez que foi necessário agir de forma rápida em relação à continuidade das atividades, como as de ensino.

A inovação pode ser classificada de diversas formas, podendo ser radical, incremental ou disruptiva.

Segundo Bessant e Tidd (2019), a inovação pode ser radical, quando é uma novidade para o mercado como um todo, surge através das necessidades. A inovação em processo consiste em métodos de produção dentro de uma organização e inovação organizacional caracteriza-se pela utilização de novos métodos do ambiente de trabalho (OECD, 2018).

Assim, verificou-se a existência de inovação radical nos setores SEAAC e COAD, sendo no setor SEAAC a matrícula 100% *online* e agendamento antecipado para retirada do certificado, ambas são inovações radical de processo e organizacional; no setor COAD observou-se a inserção do RU, sendo uma inovação organizacional.

De acordo com Tigre (2019), as inovações incrementais são o resultado do processo de aprendizado interno, melhorias e aperfeiçoamentos feitos na qualidade, *layout* e processos. Assim, as inovações incrementais foram identificadas nos setores SEEB, COAC e SEAAC. Segundo com

Bessant e Tidd (2019), inovações em produtos referem-se a mudanças em produtos (serviços). Inovações de processos são aquelas que implicam em alteração de métodos de produção. Inovação em processo consiste em métodos de produção e distribuição dentro de uma organização.

No SEEB, o cadastro de usuários, como uma inovação de produto; a troca de mesa por balcões como uma mudança organizacional; a quarentena de livros como um processo e mudança organizacional; o agendamento para retirada de livros como processo.

No setor COAC foram identificadas as inovações incrementais como, as aulas via *google meet* subdividida como uma inovação organizacional e a utilização do AVA como uma inovação de processo e, ao mesmo tempo, uma inovação organizacional.

No setor SEAAC a colação de grau online é uma inovação organizacional.

Orofino (2021) descreve as inovações disruptivas como aquelas que estão geralmente relacionadas a encarar mudanças, tendências, e buscar soluções. Barahona e Elizondo (2012) descrevem que as inovações disruptivas mantêm um histórico de melhoria constante e tendem a interromper esse histórico, gerando um produto ou serviço radicalmente diferente do que está sendo oferecido. Inovação organizacional retrata a utilização de novos métodos da organização do ambiente de trabalho (OECD, 2018).

No setor COAD foram identificadas as inovações disruptivas como chromebooks, chips com dados móveis, internet para aldeias, classificadas como inovações de processo e reuniões online como inovações organizacionais.

Dentre as inovações citadas, foi possível identificar a maior parte das inovações nos processos de trabalho nos setores dos coordenadores administrativos, foram a inovação incremental, quando melhora aquilo que já se faz (BESSANT; TIDD, 2019).

Ainda sobre a análise das inovações no processos de trabalho nos setores dos coordenadores administrativos é possível analisar as classificações mais utilizadas decorrentes do período da pandemia foram a inovação de processo e inovação organizacional, sendo a inovação de processos que altera os métodos de produção ou distribuição, visando o aumento da qualidade do produto, principalmente as relativas sobre o uso da tecnologia, no ensino distância, atendimentos acadêmicos e administrativos online, e a inovação organizacional colocando em ênfase a quarentena de livros e a colação de grau online que foi uma mudança brusca, alterando todo o ambiente e o método de trabalho, a inovação organizacional são novos métodos de organização do ambiente de trabalho, bem como com relação ao trato com agentes externos (OECD, 2018).

4.3 Levantamento dos benefícios das inovações nos processos de trabalho dos coordenadores administrativos

O quadro 2 apresenta, resumidamente, os benefícios das inovações nos processos de trabalho dos setores, conforme os coordenadores entrevistados.

ENTREVISTADOS	INOVAÇÕES IDENTIFICADAS	BENEFÍCIOS
SEBB	Cadastro de usuário	Facilidade no acesso
	Troca de mesa por balcões	Melhora no atendimento e distanciamento social
	Quarentena de livros	Desinfecção segura
	Agendamento para retirada de livros	Evitar aglomeração

COAC	Aulas via <i>google meet</i>	Isolamento social
	Utilização do Ava	Facilidade de acesso à informação
SEAAC	Colação de grau <i>online</i>	Acessível
	Matrícula 100% <i>online</i>	Evita o deslocamento e rapidez no processo
	Agendamento <i>online</i> para retirada de certificado	Evitar aglomeração e agilidade na entrega.
COAD	Inserção do Restaurante universitário-RU	Permanência dos acadêmicos na universidade com uma alimentação balanceada
	Empréstimos de <i>Chromebooks</i> e <i>Notebooks</i>	Inclusão digital
	Chips com dados móveis	Acesso para atividades acadêmicas
	Internet para aldeias	Internet via rádio para estudantes das aldeias indígenas.
	Reuniões <i>online</i>	Economia de recursos e tempo, flexibilidade, redução do impacto ao meio ambiente.

Quadro 2 - Análise geral do levantamento dos benefícios das inovações

Fonte: dados primários (entrevistas)

Conforme OCDE (2018), o desenvolvimento de práticas inovadoras pode levar a benefícios como o melhor uso dos recursos e maior eficácia no atendimento.

De acordo com SEBB, os benefícios forma diversos. Na inovação o cadastro de usuário, obteve-se facilidade de acesso no setor bibliotecário; na troca de mesa por balcões, melhoria do atendimento e a necessária garantia o distanciamento social; na quarentena de livros, com o isolamento dos livros e a necessária desinfecção segura; no agendamento antecipado para retirada de livros, com o agendamento online, a viabilização do atendimento sem a aglomeração. Ainda, segundo a entrevistas, dentre essas inovações permaneceu o cadastro de usuários e os balcões.

COAC mencionou como inovação a inserção do *google Meet* como um instrumento que facilita os trabalhos em salas de aula *online*, tratando-se um ótimo benefício por realizar videoconferência, reuniões de trabalho e pedagógicas. A entrevistada apresentou que sua utilização permitiu a facilidade de se poder fazer aulas e apresentações de trabalhos acadêmicos, utilizando juntamente o uso de slide que facilita a apresentação *online*, o que auxiliou muito para garantir a segurança durante o período de isolamento social. COAC identificou como inovação a utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), que facilitou o acesso a informação das atividades do campo universitário. Ambas inovações permaneceram.

Para SEAAC, as inovações geradas no setor foram: colação de grau online, onde o benefício gerado foi a acessibilidade e redução de custos; matrícula 100% online, com as vantagens de evitar o deslocamento e agilizar o processo; o agendamento *online* para retirada de certificado, que também agilizou o processo, além de evitar aglomeração. Entre as inovações citadas as quais não permaneceu foi somente a colação de grau online.

De acordo com COAD, durante o período de pandemia deu-se início às obras do restaurante universitário-RU, ao qual se fez necessário o trabalho presencial, porém houve o benefício para os acadêmicos da universidade terem uma alimentação balanceada, outra inovação gerada no setor foi empréstimos de *chromebooks* e *notebooks*, internet na aldeia e chip com dados móveis para celulares, a fim de fazer com que os estudantes tivessem uma inclusão digital, para poder ter acesso

às atividades acadêmicas. Outra inovação foram as reuniões *online*, que não aconteciam anteriormente, o que proporcionou economia de recursos e tempo, flexibilidade, redução do impacto ao meio ambiente. Ambas inovações permaneceram.

De acordo com os entrevistados, houveram notáveis vantagens advindas dos recursos de trabalho remoto. Os setores SEBB, COAC, SEAAC, COAD identificaram maior equilíbrio na relação trabalho; saúde; evitando aglomerações e obedecendo as normas de distanciamento social. Os entrevistados COAC, SEAAC, COAD notaram que em seus setores houve maior produtividade; conhecimento da demanda de trabalho; redução de custo. Enquanto que os SEAAC, COAD ainda acrescentaram como benefícios flexibilidade; facilidade de acesso; tempo de deslocamento e redução do impacto ao meio ambiente.

Verificou-se que muitas inovações geradas nos setores na pandemia permaneceram, resultando na maior agilidade dos processos o que se alinha com o que diz Bacichetto (2018), a inovação na gestão pública não deve ser realizada exclusivamente para cumprir protocolo nas mudanças sociais, mas sim criar impacto social, aumentando a rapidez de resposta aos problemas.

Constatou-se ainda que muito do trabalho burocratizado tornou-se mais eficiente, havendo uma modernização nos setores estudados, o que se assemelha ao que foi apresentado por Mendes et al (2020) das exigências no trabalho burocratizado no setor público de aumento da capacidade de prestação de serviços mais céleres e eficientes, com a modernização dos procedimentos internos de funcionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa que foi descrever as inovações nos setores de coordenação administrativa e pedagógica originadas no período da pandemia da Covid-19 na UFMS/CPAQ foi alcançado.

As dificuldades nos processos de trabalho dos setores, encontradas no período da pandemia foram, de forma sucinta: introduzir novos procedimentos, considerando o isolamento ou distanciamento social necessários no período, mantendo as atividades de atendimento e ensino e até mesmo de colação de grau. Para tanto, alterações no layout e o uso de tecnologias de comunicação, sem contato pessoal foram imprescindíveis. Algo mencionado como grande desafio a mudança na forma de execução dos serviços, mantendo o mesmo ritmo de produtividade.

A inovações decorrentes da pandemia nos setores incluíram: diferenciação no cadastro de usuário, troca de mesa por balcões em atendimentos; quarentena de livros; agendamento para retirada de livros (para evitar aglomerações); aulas via *google meet* e outro recursos online como o AVA; matrículas e colação de grau online; agendamento online para retirada de certificados; inserção do Restaurante universitário-RU; empréstimos de *Chromebook* e *Notebooks* e de chips com dados móveis; internet para aldeias; reuniões online.

A maior parte das inovações foi classificada em incremental, de processo e organizacional. Os principais benefícios do conjunto de inovações identificadas foram: rapidez, facilidade de acesso, flexibilidade, economias de recursos e tempo e, até mesmo redução de impacto negativo ao meio ambiente, tudo para evitar o contato direto com as pessoas, o que foi uma grande imposição da pandemia.

Assim, durante a pandemia, ficou evidente que os técnicos administrativos tiveram que adotar abordagens inovadoras, como o uso de ferramentas e aplicativos criativos, como agendamentos online, reuniões virtuais (por exemplo, através do "*Meet*") e a implementação do ensino remoto. Antes da pandemia, as atividades eram mais tradicionais, mas a necessidade de adaptação levou a mudanças significativas e inovações nos processos de trabalho.

O estudo demonstrou que as inovações implementadas durante a pandemia levaram a benefícios claros nos setores estudados. Os coordenadores dos setores demonstraram empenho em se adaptar às limitações e usar a criatividade para garantir um trabalho eficaz, tanto em atendimentos quanto no ensino. O uso de recursos online provou ser uma estratégia eficaz para envolver os alunos e manter a continuidade do ensino e demais atividades.

É importante notar que, mesmo com o fim da pandemia e o retorno à normalidade, é provável que algumas das inovações implementadas durante esse período permaneçam em vigor, pois mostraram ser eficazes na melhoria da produtividade e na adaptação às circunstâncias desafiadoras.

O estudo realizado, assim como as considerações apresentadas, não têm a pretensão de generalização, sendo necessário levar em consideração as inovações de cada setor, lembrando que se trata de uma pesquisa exploratória.

Sugere-se que os resultados da pesquisa trabalho possam servir de inspiração e referência para pesquisas em outras instituições de ensino superior, buscando verificar similaridades com os resultados da presente pesquisa. Também podem ser realizadas pesquisas mais aprofundadas abordando a pandemia da Covid 19 ou outros contextos desafiadores.

REFERÊNCIAS

AKABANE, G. K; POZO, H. **Inovação, tecnologia e sustentabilidade**: histórico, conceitos e aplicações. São Paulo: Erica, 2019.

BACICHETTO, V. de V.; TEIXEIRA, V. R. **Inovação no setor público**. Porto Alegre: Ser - Sagah, 2018.

BARAHONA, J. C. M. B. A. P. E.; ELIZONDO, A. M. M. I. B. **The Disruptive Innovation Theory Applied to National Implementations of E-procurement**. Electronic Journal of EGovernment, v. 10, n. 2, p. 107-119, 2012.

BAUER, C. S. et al. (null). **Metodologia da pesquisa em história**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. 1 recurso *online*. ISBN 9786556902470.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Ed. 03. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

CAMÕES, M. R. de S.; et al. (Org.). **Inovação na gestão pública federal**: 20 anos do prêmio inovação. Brasília: enap : ipea, 2017. P. 95-118. ISBN: 978-85-7811-313-1.

CAVALCANTE, et al. (Org.). **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. ISBN: 978-85-7811-313-1.

COLAUTO, R. D., & Beuren, I. M. (2006). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas

COSTA, F. L. **História das reformas administrativas no Brasil:** narrativas, teorizações e representações. Revista do Serviço Público, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008. ISBN: 978-85-7811-313-1.

CUNHA, B.; SEVERO, W. da R. (Org.). **Inovação no Setor Público, teoria, tendências e casos no Brasil:** Introdução. Brasília. 2017. P. 13-14. ISBN: 978-85-7811-313-1.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo:** como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2023.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Ações premiadas no Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal.** Disponível: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/236>. Acesso em: 24 de maio de 2023.

FARIA, L. J. Nova Administração Pública: **O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira visto pela Experiência do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.** Anais... XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP 19 a 23 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pfd>>. Acesso: 02 de agosto 2023.

Fundação Oswaldo Cruz (2019). **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia.** Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>>. Acesso: 05 de agosto. 2023.

GUNDLING, E. **The 3M way to innovation:** balancing people and profit. Tokyo Kodansha, 2000.

IBGE. **Registro Civil 2020: número de registros de óbitos cresce 14,9% e o de nascimentos cai 4,7%.** Atualizado em 18 novembro. 2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/32270-registro-civil-2020-numero-de-registros-de-obitos-cresce-14-9-e-o-de-nascimentos-cai-4-7>>. Acesso: 05 de Agos. 2023

DOS SANTOS JUNIOR, C. D.; OLIVEIRA, L. F. (Org.). **Inovações no Setor Público:** uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. Brasília: Enap : Ipea, 2017. p. 33-41.

KEINERT, T. M. M. **Administração Pública no Brasil:** crises e mudanças de paradigmas. 2. ed. São Paulo: Annablume: Fapesp. 2007.

KOCH, P. ; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector:** Today and beyond. PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector, report n. D20. Oslo: Nifu Step. 2005.

MACHADO, F. M.; J. E. RUPPHENTAL. **Desafios à inovação para o setor público brasileiro.** II Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria/RS - setembro de 2013. Disponível em: <<http://ecoinnovar.com.br/cd2013/arquivos/artigos/ECO067.pdf>>. Acesso: 02 de agosto. 2023.

MAÇÃES, M. A. R. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional.** São Paulo: Grupo Almedina, 2017. v. 3.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. (null). **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 8. São Paulo: Atlas, 2022. 1 recurso online. ISBN 9786559770670.

MATTAR, J.; RAMOS, D. K. (null). **Metodologia da pesquisa em educação**: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas. São Paulo: Almedina Brasil, 2021. 1 recurso *online*. ISBN 9786586618518.

MAXIMIANO, A.C. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2005.

OECD. **The measurement of scientific, technological and innovation activities. OSLO MANUAL 2018**. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovatio. 4th edition.

OROFINO, M. A. **Liderança para a inovação**: como aprender, adaptar e conduzir a transformação cultural nas organizações. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Editado por George Allen e Unwin Ltd. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, F. P. da; LIMA, A. P. L. de; ALVES, A. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. 1.

SILVA, A. M. S. da. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. Anais... 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede. 2015. ISSN 2238-9121, disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em 13 de março de 2023;

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. São Paulo: GEN Atlas, 2019.

UFMS - **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Histórico**. Atualizado: 11 de agosto de 2023a.. Disponível: < <https://www.ufms.br/universidade/historico/>>. Acesso: 17 de outubro de 2023.

UFMS - **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campus de Aquidauana**. Atualizado: 11 de agosto de 2023b. Disponível: < <https://www.ufms.br/universidade/campus-ufms/campus/campus-de-aquidauana/>>. Acesso: 17 de outubro de 2023.

UFMS - **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Dados Abertos**. Atualizado em 30 de junho de 2023c. Disponível: <(https://dadosabertos.ufms.br/dataset/?groups=pós-graduação)>. Acesso em 17 de outubro de 2023.

UFMS - **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. Reitor. Portaria nº 405, de 16 de março de 2020. **Boletim de Serviços da UFMS**. Campo Grande, 2020.

UFMS - **Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. **Endereços e Telefones**. Atualizado: 11 de agosto de 2023. Disponível: < <https://cpaq.ufms.br/00-novos/enderecos-e-telefones/>>. Acesso: 30 de outubro de 2023.

WALKER, R., AVELLANEDA, C.; BERRY, F. **Exploring the diffusion of innovation among high and low innovative localities**: a test of Berry and Berry Model. *Public Management Review*, n. 13, v. 1, p. 95-125, 2001.