

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP**

ANA RAQUEL CYPRIANO PINTO SENA

**CULTURA DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO
SUL**

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

ANA RAQUEL CYPRIANO PINTO SENA

**CULTURA DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO
GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

CAMPO GRANDE/MS

2024

ANA RAQUEL CYPRIANO PINTO SENA

**CULTURA DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO
GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Thiago
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro interno)

Profª. Dra. Hilda Alberton de Carvalho
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(Membro externo)

Profª. Dra. Sibelly Resch
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

Campo Grande, 15 de maio de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a todos os colegas técnicos administrativos que com criatividade e colaboração buscam o aperfeiçoamento e melhoria contínua em seu trabalho.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pelo seu amor, pelo seu cuidado, pela saúde, pela oportunidade da vida e por ter proporcionado bons encontros nessa etapa desafiadora.

Agradeço ao meu professor orientador, Dr. Fernando Thiago, pelo seu tempo, pelo comprometimento e serenidade em compartilhar seus conhecimentos que me ampliaram perspectivas organizacionais.

Agradeço aos professores da banca, Dra. Hilda Alberton de Carvalho, Dra. Sibelly Resch e Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel que trouxeram contribuições relevantes para o desenho desta dissertação.

Agradeço aos meus pais, Adalberto Albineli Pinto e Solange Cypriano Pinto, por sempre fazerem o melhor que podem, honro a vida de vocês.

Agradeço a minha mana, minha inspiração, Dra. Ana Sheila Cypriano Pinto Campos, pelo incentivo e estímulo.

Agradeço também ao meu marido, Welisson dos Santos Sena, pelo seu amor, pelo seu companheirismo e pela paciência em momentos de ausência que a escrita me exigia.

Agradeço à Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, pelo convênio que me proporcionou a concretização deste estudo.

Aos docentes e discentes do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da ESAN - Escola de Administração e Negócios da UFMS, pelos debates em sala de aula, trocas de experiência e apoio mútuo.

Aos meus amigos da UEMS que acompanharam e torceram pela minha trajetória, meu muito obrigada!

“Quanto ao mais, irmãos, tudo o que é verdadeiro, tudo o que é honesto, tudo o que é justo, tudo o que é puro, tudo o que é amável, tudo o que é de boa fama, se há alguma virtude, e se há algum louvor, nisso pensai.
(Filipenses, 4:8)”

RESUMO

A cultura de inovação é um tipo de cultura organizacional que possui um ambiente corporativo pautado na valorização da criatividade, inovação, promoção do aprendizado contínuo, apoio mútuo entre os colaboradores e busca da melhoria constante na entrega de serviços ao usuário. Sabendo que esse tipo de cultura é facilmente encontrado em universidades, o objetivo deste trabalho é verificar o nível de cultura de inovação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, baseado na percepção dos servidores técnicos administrativos. Para isso, foi realizada pesquisa de natureza quantitativa, utilizando a técnica de levantamento (*survey*). A amostra consiste de 107 servidores públicos selecionados por acessibilidade. O instrumento de coleta de dados foi validado semanticamente e estatisticamente por meio da Análise Fatorial Confirmatória e os dados foram analisados por medidas de tendência central e análise estatística descritiva. Os resultados mostraram que os servidores associam a presença da cultura de inovação mais facilmente ao fator estratégia de inovação no Relacionamento com contexto externo da Universidade, em ações voltadas à extensão, por exemplo, e que itens do contexto interno necessitam de atenção para aprimoramento de práticas administrativas. A pesquisa deste trabalho contribuiu na elaboração de um diagnóstico sobre o nível de cultura de inovação, destinado à gestão da universidade. Com o diagnóstico realizado, estima-se que a instituição consiga potencializar seus pontos fortes e criar um plano de ação para suas fragilidades, de maneira que a otimização processual seja usufruída pelos seus usuários e sociedade em geral.

Palavras-chave: Cultura de inovação. Cultura organizacional. Universidade pública. Gestão Pública.

ABSTRACT

The innovation culture is a type of organizational culture that fosters a corporate environment focused on valuing creativity, innovation, promoting continuous learning, mutual support among employees, and striving for constant improvement in service delivery to users. Knowing that this type of culture is easily found in universities, the aim of this study is to assess the level of innovation culture at the State University of Mato Grosso do Sul, based on the perception of administrative staff. To do this, a quantitative research was conducted using the survey technique. The sample consists of 107 public servants selected for accessibility. The data collection instrument was semantically and statistically validated through Confirmatory Factor Analysis, and the data were analyzed using measures of central tendencies and descriptive statistical analysis. The results showed that employees more readily associate the presence of innovation culture with the innovation strategy factor in the University's External Context Relationship, in actions aimed at extension, for example, and that internal context items require attention for the improvement of administrative practices. This research contributed to the development of a diagnosis of the level of innovation culture for university management. With the diagnosis conducted, it is estimated that the institution will be able to leverage its strengths and create an action plan for its weaknesses, so that process optimization can be enjoyed by its users and society in general.

Keywords: Innovation culture. Organizational culture. Public university. Public management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 GERAL	8
1.1.2 ESPECÍFICOS	9
1.2 JUSTIFICATIVA	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CULTURA DE INOVAÇÃO	11
2.2 CULTURA DE INOVAÇÃO APLICADA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS	14
2.3 FATORES QUE ENVOLVEM A CULTURA DE INOVAÇÃO	19
3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A CULTURA DE INOVAÇÃO NA UEMS	36
4.2.1 Caracterização do respondente	36
4.2.2 Análise dos dados de Cultura de Inovação na UEMS	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
6. REFERÊNCIAS	48
ANEXO I - QUESTIONÁRIO	63
APÊNDICE I - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	68

1. INTRODUÇÃO

A cultura de inovação é tema de estudo ao redor do mundo por conta do seu forte vínculo entre desempenho organizacional e competitividade no mercado (Bruno-Faria; Fonseca, 2014a). No ambiente das universidades, percebe-se que essa cultura se faz presente, pois é estimulado que as pessoas trabalhem em inovações, sendo seus colaboradores acostumados a “sugerir melhorias, modificações contínuas e repensar as instituições” (Torres; Araujo, 2019, p. 10).

Acompanhar aspectos como cultura organizacional agrega valor institucional e torna-se um ativo estratégico do negócio (Silva *et al.*, 2022). Destaca-se que locais que incorporam a cultura de inovação, absorvem uma filosofia de gestão de liberdade, na qual os colaboradores desfrutam de autonomia, com olhar empreendedor dentro da organização, havendo tolerância a possíveis falhas, oriundas das tentativas criativas e inovações internas (Serafim, 2011).

Com estímulo legal para incorporação da cultura de inovação nas Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação, a Lei nº 10.973 de dezembro de 2004 direcionou o Brasil para incentivos à inovação no ambiente produtivo.

Alterada pela Lei nº 13.243 de 11 de Janeiro de 2016 que também dispõe sobre incentivos à inovação, reforçou entre os seus princípios “o incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação” (Brasil, 2016, Art. 2, VIII) e o “fortalecimento das capacidades operacional, científica, tecnológica e administrativa das ICTs” (Brasil, 2016, Art. 2, X).

No âmbito da administração pública, a cultura de inovação foi reconhecida como uma das características de uma gestão contemporânea (Brasil, 2021). Para compreender melhor a gestão contemporânea, o Modelo de Governança e Gestão, intitulado como Gestão.gov.br, foi publicado na Plataforma +Brasil, gerenciada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Esse modelo é um padrão de referência cujo objetivo é contribuir com o aumento da maturidade de gestão nos órgãos públicos do poder executivo federal.

Nesse contexto, os órgãos públicos, independente da esfera a qual pertencem, ao buscarem destaque no aprimoramento de Governança e Gestão contemplam a cultura de inovação, a qual consiste em “gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isso requer atitudes provocativas, no sentido de estimular as pessoas a buscarem, espontaneamente, novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente” (Brasil, 2021, p. 8).

A administração pública nacional percebeu, principalmente no cenário pandêmico

da Covid-19, em 2020, que o sistema político-estrutural pode ser comprometido se ignorar a capacidade de resposta da dimensão intraorganizacional, basicamente formada pela área-meio, que atua em funcionalidades administrativas, seja no desenho de processos, flexibilização estatal, rearranjos logísticos e operacionais, estratégias de comunicação, entre outros (Coelho *et al.*, 2020).

Performar de modo inovador revela a presença da cultura de inovação e a existência dela é fator determinante para criação e manutenção da organização (Dutra, Almeida, 2018; Gimenez, Veiga, 2020). Por tratar-se de uma questão crucial, as universidades também buscam aderir a uma cultura corporativa, investigando traços de liderança, fomentando a criatividade e a mudança constante (Gorzelany *et al.*, 2021).

Em universidades, o contexto de inovação na última década institucionalizou-se com atividades de interações universidade-empresa, transferência de tecnologia, *startups*, incubadoras, laboratórios, parques tecnológicos e núcleos que propulsionam o subproduto científico e tecnológico do campus (Krishna, 2019). Embora relevantes, ainda é observado um descompasso entre o ritmo da academia e o que é solicitado pelo mercado (Fossati, 2020).

Ao longo de seus 30 anos, a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS - tem atualizado seu “mapa de navegação” - Plano de Desenvolvimento Institucional - em média, a cada cinco anos, aspirando sua visão de “ser referência como instituição pública, gratuita e de qualidade, na promoção da inclusão social e inovação, respeitando os princípios éticos e morais, que atenta às demandas da sociedade sul-mato-grossense e contribua para o desenvolvimento do estado e do país” (Mato Grosso do Sul, 2021). Nesse sentido, para este estudo realizado na UEMS, e enquanto servidora deste lugar, surgiram alguns questionamentos a serem examinados: (1) quais aspectos discutidos na literatura sobre cultura de inovação a UEMS tem exercitado, (2) como os servidores administrativos têm reconhecido/percebido e se relacionado com a cultura de inovação.

O propósito de registrar as observações de servidores técnicos administrativos dessa instituição de ensino superior e contribuir com o conhecimento sobre cultura de inovação é um desafio, pois ainda há poucas pesquisas nacionais que investigam essa interação em universidade pública; motivo pelo qual também se justifica este trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 GERAL

Analisar o nível de cultura de inovação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul sob a ótica dos servidores administrativos.

1.1.2 ESPECÍFICOS

- Elaborar um instrumento de diagnóstico do nível da cultura de inovação tendo como base uma universidade públicas brasileira
- Verificar como os servidores administrativos têm reconhecido/percebido e se relacionado com a cultura de inovação aplicada na UEMS.
- Elaborar um diagnóstico dos fatores que influenciam a cultura de inovação na UEMS.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em termos de contribuições gerenciais, a escrita desta dissertação tem o objetivo de registrar as percepções de servidores da UEMS que estão distribuídos em diferentes unidades universitárias. Sobretudo, pretende-se contribuir com o conhecimento acadêmico da área de Administração Pública e repassar um diagnóstico para alta gestão. Ocorre que sobrevir com mais dados de cultura de inovação pode gerar desdobramentos que permitirão monitoramento de boas práticas no transcorrer dos anos, bem como reverberar em melhoria do desenvolvimento regional, uma vez que esta Universidade atinge municípios por toda extensão do Estado de Mato Grosso do Sul.

É certo que alinhar as potencialidades dos recursos humanos com os eixos de desenvolvimento institucional facilita o exercício de uma gestão estratégica e eficaz. Gutiérrez-Suarez *et al.* (2019) afirmam que cultura e clima organizacional são algumas das variáveis do contexto de ambiente da organização que podem influenciar no direcionamento estratégico. Espera-se que a entrega de um diagnóstico permita que a universidade tome consciência da visão corporativa e alcance mais eficiência na gestão de curto, médio e longo prazo.

Ressalta-se também que a adoção do planejamento estratégico requer adaptações em simbiose com a cultura organizacional. Dessa forma, almeja-se suprir a lacuna identificada por Moreira *et al.* (2020), os quais observam um *gap* e sugerem que “outras pesquisas devem ser desenvolvidas com a finalidade de identificar o ambiente propício, e os fatores da Cultura Organizacional que possam garantir o planejamento e a gestão estratégica” (Moreira *et al.*, 2020, p.13).

Uma organização culturalmente forte é capaz de estabelecer com seus colaboradores vínculo de pertencimento, responsabilidade e comprometimento, ao mesmo tempo que “uma cultura forte, sedimentada pode ter um efeito reverso no processo de inovação” (Dutra; Almeida, 2018, p. 8). Em vista disso, somando ao fato da universidade ter apenas 30 anos e ainda estar em estágio de maturação, esse estudo contribuirá para o momento da instituição, caso necessário, corrigir possíveis vícios e adotar outros direcionamentos.

Em termos de contribuições teóricas, observa-se que pouco se fala sobre as inovações dentro de uma universidade no contexto administrativo e processual. Pesquisas anteriores se propuseram a estudar a cultura de inovação sobre o aspecto de desenvolvimento tecnológico (Lau, 2022; Georgieva, 2021; Yeshua-Katz, 2019), em ambientes de negócios empresariais (Crews *et al.*, 2022; Campos-Blázquez *et al.*, 2020, Seiler *et al.*, 2022), os aspectos da sustentabilidade (Jin, 2018), o aspecto da cultura de inovação nas áreas da saúde (Collier, 2018; Jnah, 2019; O'Hara *et al.*, 2022), no setor industrial (Batz *et al.*, 2018; Sansabas-Villalpando *et al.*, 2019), no setor público visando gestão e liderança (Park *et al.*, 2021; Mutangabend *et al.*, 2022; Silva; Souza, 2022) e no setor urbano e arquitetônico (Belpoliti *et al.*, 2021).

Ademais, no que diz respeito ao ambiente universitário, a cultura de inovação é fortemente pesquisada no aspecto pedagógico ou de política educativa em cursos de graduação (Alonso Sáez, 2019; Sawhney *et al.*, 2021; Arias; Morales, 2022; Bevenuto, 2021; Faria; Pessanha, 2022; Gadea; Mara, 2022). Além desse viés, tem-se a relação da sua capacidade de inovação e tecnologia (Gorzelay, 2021; Arrabal *et al.*, 2022), a avaliação de sistema de informação integrado e o contexto do ensino remoto (Martins; Cristina, 2022; Camargo; Kühn, 2022), em departamentos específicos como biblioteca (Lazzari *et al.*, 2021; Savedra *et al.*, 2021; Cabral, 2022) e em proposições de inovação a partir do olhar do universitário (Hall, 2021). A discussão da cultura de inovação nas universidades pela ótica de técnicos administrativos, no entanto, não foi explorada.

Dessa forma, pretende-se contribuir empiricamente ao incluir a percepção dos servidores administrativos em observação a pesquisa do nível de cultura de inovação existente na instituição. Pressupõe-se que os eixos de pesquisa, ensino e extensão sejam fortalecidos, na medida em que também há profissionalização no serviço administrativo, correspondendo estrategicamente à gestão, de maneira fluida em sua ordenança processual e entregando melhores resultados ao seu usuário final.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção estão apresentadas as concepções encontradas nos últimos cinco anos a respeito da cultura de inovação. Inicialmente é discutido o conceito, na sequência é apresentado a cultura de inovação em diferentes instituições. O último tópico desta seção aplica-se em discutir a cultura de inovação exercida em órgãos públicos.

2.1 CULTURA DE INOVAÇÃO

Os aspectos teóricos desdobram esforços sobre cultura organizacional ao término da década de 1970. Contextualizando economicamente, a investigação de pesquisadores organizacionais foi incentivada mediante a identificação de elementos que valorizassem a formação altruísta em ambiente das fábricas orientais, para a busca de redução dos custos de produção e ideia da qualidade total, dado as consequências da segunda guerra mundial (Machado *et al.*, 2016).

Percebe-se que cultura parte da construção do universo simbólico, dos mecanismos da legitimação e de socialização primária e secundária (Fleury, 1996). Particularmente ilustra-se a compreensão de cultura organizacional semelhante a camadas de uma cebola, na qual tem-se da direção externa para a interna, ou seja, do mais prático ao impalpável, quatro termos: símbolos, heróis, rituais e valores (Hofstede, 2012).

De forma mais “visível”, os símbolos são evidenciados por meio do palavreado, gestos, roupas e objetos que carregam um sentido específico. Os heróis são aqueles que representam a essência da organização, estejam vivos ou não, sejam reais ou não, eles são associados pelas características que os definem. Os rituais são atividades irrelevantes para um determinado fim, porém essencial por serem embebidos de significado na concretização da atividade, fazem sentido por si, a exemplo, cerimônias. Já os valores são os sentimentos contrastantes que abarcam o decente versus o indecente e estão presentes, inconscientemente, no agir das pessoas (Hofstede, 2012).

Cultura organizacional surgiu como uma forma de consenso e solidariedade entre os colaboradores da organização (Freitas, 1991). Com o passar do tempo, a homogeneidade do modo de agir atrelou a cultura organizacional com a tentativa de simplificação do gerenciamento em minimizar os *inputs* e maximizar os resultados, com o propósito de alargar a margem de lucro. Já em órgãos públicos, que não objetivam o lucro, a gestão da cultura organizacional contribui para suprir as demandas da sociedade de modo eficiente (Marques *et al.*, 2020).

A cultura organizacional estabeleceu-se como tratativa funcional para uma das formas de monitoramento e controle pertencentes à estrutura capitalista, podendo sustentar-se em vantagem competitiva (Machado *et al.*, 2016).

Cabe ainda observar que o contexto de inovação em empresas produtivas é uma invenção que altera no sentido econômico a transação comercial de geração de riqueza (Schumpeter, 1961). Sendo assim, ao decorrer do tempo, o próprio consumidor é incentivado por essas empresas a não aceitar mais o que era o normal de consumo, pois no mercado existem soluções mais atuais e, desta forma, a novidade destrói antigas propostas. Nota-se que esse fenômeno schumpeteriano chamado de “destruição criativa”, é facilmente percebido pela ótica do setor privado. A inovação por si só não se consolida em um episódio isolado, uma vez que para implementá-la exige um processo gerenciável, com uma atmosfera que reveste esse espírito inovador. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam dez componentes que caracterizam o ambiente inovador das organizações, são eles: 1) visão e liderança para inovação (1); estrutura organizacional apropriada (2); papéis-chaves para a inovação na organização (3), treinamento (4); envolvimento das pessoas (5); formação de equipe para inovação (6); clima criativo (7); foco externo (8); comunicação multidirecional e multi-canal (9) e capacidade de aprendizagem organizacional (10). Esses aspectos cooperam para que a organização permaneça em constante adaptação às demandas de mercado.

Por sua vez, no contexto da administração pública, entende-se como inovação uma melhoria na prestação de serviços à sociedade, sem que haja elevados valores despendidos, pois os recursos advêm de impostos e receitas pagas pelo contribuinte (França, 2017). Complementar a esse entendimento, a inovação no setor público não necessariamente traduz-se em retorno econômico, mas a devolutiva de benefícios de forma eficiente (Gomes *et al.*, 2014).

No serviço público o inovar é admitido mediante diferentes lógicas, as quais podem ser elencadas como inovação de serviço, de processo, administrativa e organizacional, de sistema, de concepção como também algo que contemple mudança radical de racionalidade (França, 2017). As inovações não necessariamente inéditas, sugeriram incrementar novas modelagens de descentralização, projetos de parcerias e desenvolvimento de atividades que contrapõe-se ao “Estado sucateado” na proposta de levar a modernização aos órgãos públicos (Nohara, 2017).

A cultura de inovação permite o desenvolvimento da capacidade do Estado em inovar e sugere-se dois caminhos. Um deles é o fortalecimento das burocracias weberianas, que profissionaliza a máquina processual como uma engrenagem; o outro é o lado experimental, como *startups* ou laboratórios, em espaços passíveis de admitir riscos e compartilhamento de

informações (Cavalcante; Cunha, 2014).

A fim de chegar no entendimento do que vem a ser cultura de inovação, buscou-se em bases científicas Spell, Scopus e Periódicos da Capes, os termos “cultura de inovação”, “innovation culture”, “culture of innovation”, sendo congruente a percepção de que cultura de inovação pode ser construída a partir do entendimento dos elementos fundamentais e aprofundamento da compreensão de maneira coletiva, portanto, do grupo no geral.

É notado que sua operacionalização ocorre em nível mais profundo, pois além dos aspectos do clima organizacional, que permeiam a hierarquia, as condições de trabalho, e relações interpessoais, também são considerados os valores, as crenças e outros elementos intangíveis. A identificação destes sentidos é partilhada por meio da observação e no processo da discussão com os envolvidos, uma vez que a construção perpassa por contradições, por trazer padrões de comportamento de forma coletiva e compartilhada. Por conseguinte, a cultura de inovação é entendida como forma de consolidar o campo das práticas de inovação (Pimentel, 2019).

Ressalta-se também que a cultura de inovação é item fundamental na seleção de estratégias que contribuam para competitividade organizacional, em especial, adotando aecoinovação, como no caso do setor industrial. É defendido que os elementos do ambiente interno de uma organização que possui cultura de inovação podem ser identificados em categorias, como crença e valores, estrutura, estímulo à inovação, comunicação aberta. Observa-se que a competitividade é trabalhada por meio do uso racional de recursos naturais combinado à vantagem econômica (Vendler; Maçaneiro, 2018).

Vale salientar que incorporar a cultura de inovação promove inovação em todas áreas funcionais e muitas vezes, mudanças radicais são implementadas. Apesar de saber que a organização pode sofrer impacto negativo da concorrência, estar atenta a falhas e sujeitar-se a riscos é algo esperado pela organização (Adiguzel *et al.*, 2022).

O reconhecimento da presença de elementos como a criatividade, a flexibilidade, o compartilhamento de conhecimentos e da aprendizagem social como “fatores que possuem alguma relação com a inovação gerada nas organizações e que este fato impacta no desenvolvimento e na competitividade” (Gimenez; Veiga, 2020, p. 13).

Em revisão elaborada no período de 1997 a 2012 sobre o conceito de cultura de inovação, o termo foi classificado como a relação entre cultura organizacional e inovação. Admite-se cultura de inovação como o ambiente que acolhe “a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permite o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenha a inovação como foco principal” (Bruno-Faria; Fonseca, 2014b, p. 9).

A cultura não é criada de maneira única e individual. O envolvimento de crenças e

costumes com o coletivo imprime um sistema que atinge uma dinâmica co-evoluída, selecionando mudanças que são benéficas para si enquanto organização e sociedade (Campos-blázquez *et al.*, 2020, p. 3).

É certo que organizações que constroem um contexto multidimensional - infraestrutura, comportamento/influência, implementação - incluindo a intenção de ser inovador, possuem a cultura de inovação (Dobni, 2008). A cultura de inovação desenvolve as práticas organizacionais, com o intuito de obter dentro das perspectivas ambientais a diminuição da degradação, voltada ao desenvolvimento sustentável (Maçaneiro; Vendler, 2021). Logo, o contorno do meio ambiente e da sustentabilidade também são evidenciadas no exercício de seus colaboradores.

Um organismo que exercita a cultura de inovação é aquele que consegue trazer a inovação para sua cultura organizacional, portanto não a pratica de forma isolada, ao contrário, reconhece a inovação como processo gerenciável (Dionísio, 2019). A cultura de inovação, portanto, possui aderência pelo grupo de indivíduos que a desempenham. Compreende-se que “uma cultura de inovação só terá terreno fértil se não existirem obstáculos internos que possam barrar a geração de ideias ou sofisticadas visões estratégicas” (Dutra; Almeida, 2018, p. 9).

Diante do exposto, nesta pesquisa, Cultura de Inovação é entendida como a composição de aspectos visíveis e intangíveis que se traduzem no modo que a equipe desempenha o trabalho, sentindo-se à vontade em compartilhar propostas criativas, com inovação incremental nos processos, com percepção de valor ao usuário e contribuindo para reforçar o posicionamento estratégico da organização.

2.2 CULTURA DE INOVAÇÃO APLICADA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

A implementação de uma cultura de inovação em órgãos públicos pode encontrar desafios devido à natureza regulatória e às limitações orçamentárias. Entende-se, porém, que com um compromisso de todos, as mudanças incrementais ao longo do tempo possam levar a melhorias substanciais na prestação dos serviços públicos. Convergente a essa ideia, a Organização das Nações Unidas assume dentre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável “16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis” (ONU, 2023).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, grupo internacional composto por secretários técnicos, agências, centros de pesquisa e aproximadamente 32 comitês intergovernamentais, indicou seis competências essenciais para a inovação no serviço

público: iteração, alfabetização em dados, foco no cidadão, curiosidade, *storytelling* e insurgência (OCDE, 2017). A iteração busca por meio de testes e experimentos o desenvolvimento incremental e mais ágil do serviço, a alfabetização em dados vai facilitar que a tomada de decisões seja baseada nas evidências que por si necessitará de um sistema coletando corretamente os dados. O foco do cidadão coloca o usuário no centro do processo, para ter boas experiências até ter seu problema solucionado. A curiosidade trata da busca em novas perspectivas e adaptações necessárias, o *storytelling* é a apropriação de narrativas para explicar o percurso, delineando o progresso e o como a história do usuário progride, e a insurgência é sair da maneira usual de fazer o serviço, se necessário, desenvolvendo novas alianças e parcerias. A Figura 1 elucida a dinâmica que essas competências se desdobram.

Figura 1 - Competências essenciais para inovação no setor público



Fonte: Traduzido do OCDE (2017)

A integração dessas competências traz além dos resultados tangíveis algo que não é palpável. Ao atender esses requisitos, entende-se que a instituição gera como subproduto o comportamento que valoriza a mentalidade voltada à inovação. A cultura estabelecida torna-se princípio fundamental para a melhoria contínua e o progresso dentro dos setores públicos.

A fim de decodificar como se performa a cultura de inovação, buscou-se investigar por meio de uma revisão sistemática da literatura, artigos nas bases científicas Scopus e Web of Science publicados entre 2018 a 2023, em idiomas da língua inglesa, portuguesa e espanhola, que trouxessem a temática de cultura de inovação aplicada especificamente em órgãos

públicos. Com o intuito de buscar o maior número possível de publicações, a *string* de busca foi bem ampla: ("administrative" OR "employee" OR "public server" OR "servant" OR "worker") AND ("cultur*" OR "innovat*") AND ("governance administration" OR "public governan*" OR "public manag*" OR "public sector" OR "public service") AND ("appraisal" OR "diagnosis" OR "evaluation" OR "investigation" OR "measurement" OR "performance") que possibilitou encontrar os resultados debatidos a seguir.

Em pesquisa espanhola, apresentou-se a identidade social como importante aliada na implementação da cultura de inovação (Barrutia; Echebarria, 2022). O prestígio reafirmado gera a valência social, ou seja, o orgulho do indivíduo em pertencer àquele grupo (órgão/setor/instituição). Consequentemente, a autoestima é validada mediante a participação e a contribuição que se faz em grupo. Fica reforçado o efeito de inovação exploratória por meio das relações interpessoais gratificantes, pois afetam positivamente o valor de apego. Confirmando o evidenciado em outro estudo, o sentimento de pertença resulta na partilha de conhecimento, no aprimoramento de competências interpessoais, sobretudo nas inovações públicas (Queyroi *et al.*, 2022).

Outro item que participa da implantação de uma cultura de inovação é um sistema de medição de desempenho (Striteská; Sein, 2021), no qual é necessário se destacar uma liderança forte que foca no desempenho institucional como um todo. Tem-se nesse modo, uma estrutura de recompensa ou de reconhecimento de desempenho excepcional que permita a comemoração do objetivo atingido. Além disso, os autores evidenciam que, com esse sistema, seja realizado a emissão de relatórios ou comunicados quanto à informação de desempenho do setor, além de avaliação participativa do colaborador, portanto existem *feedbacks* cíclicos que são trabalhados a fim de repensar a maneira de que foram atendidas as ações. Projeta-se assim, a cooperação, a tomada de riscos, a criatividade e a mudança sempre que necessária na busca da melhor performance. Os autores também trazem a decisão descentralizada como componente salutar ao empoderamento dos servidores e o gerenciamento ativo na prática de inovar.

Vale salientar que um traço que contribui na construção de uma cultura de inovação também é o da liderança transformacional (Hansen; Signe, 2018; Gunzel-Jansen *et al.*, 2018). Entende-se que é de suma importância ocorrer de modo genuíno um comportamento de consideração individualizada, que busque ouvir as preocupações dos liderados; o comportamento de construção de confiança que instigue identificação com o líder; articulação pautada numa visão de futuro, a fim de inspirar os colaboradores; e o permanente estímulo intelectual para não recair no comodismo ou *status quo*. Diante de um experimento na região da Dinamarca, constatou-se que componentes específicos da liderança transacional, como o

uso de recompensas verbais derivam comportamentos inovadores, bem como a ausência desse reforço pode gerar frustração e medo em correr riscos (Hansen; Signe, 2018). Na liderança transformacional são trabalhadas três dimensões: recompensas materiais, recompensas verbais e sanções contingentes (Jensen et al., 2016).

Ainda sobre liderança, em estudo comparativo dos tipos de liderança burocrática, liderança protetora e liderança participativa, nenhuma é suficientemente capaz para se dizer como ideal na implantação da cultura de inovação. Entende-se que não basta envolver várias pessoas, sendo mais conveniente atrair os profissionais intencionalmente motivados, com competência para introduzir práticas inovadoras (Dzvinchuk et al., 2021).

Oportuniza-se também à implantação da cultura em questão, arranjos organizacionais em rede e que estimulam *networking*, em um modelo competitivo e com programas de treinamento dentro da organização (Korma et al., 2020; Dzvinchuk et al., 2021; Zandberg; Morales, 2019). Apresenta-se a proposição de laboratórios nos quais têm evidenciado a ambiência de experimentação e suscetibilidade ao erro, mais do que a infra-estrutura destinada ao local ou a tecnologia envolvida (Korma et al., 2020; Dzvinchuk et al., 2021).

Nem sempre ter recursos disponíveis estimulam a cultura de inovação. De acordo com a pesquisa conduzida em Omã, existe uma relação inversamente proporcional entre o nível de esforço dos funcionários e os recursos disponibilizados para iniciativas criativas (Al-Asfoura et al., 2020). Infere-se que isso ocorre devido a percepção da capacidade inovadora se relacionar não necessariamente pelos meios disponíveis, mas por quão à vontade os colaboradores estão em alcançar determinado objetivo, gerando contribuição intrínseca ao clima organizacional. Essa abordagem em relação à atmosfera que os colaboradores compartilham, expressa relação positiva com as variáveis de desempenho criativo. Reforça-se a constatação de estudo realizado em instituição pública, o qual trata que o clima organizacional influencia no sucesso ou fracasso da cultura de inovação, pois a depender dele que a criatividade e o comportamento inovador individual conseguem se promover (Mutonyi et al., 2020).

Ainda nesse viés, estudo desenvolvido na Arábia Saudita confirma que a medida em que recompensas extrínsecas são aplicadas, também é elevado o nível de criatividade dos colaboradores (Yamim, 2020). Compreende-se portanto, que implantar uma cultura à falta de recursos disponíveis deve ser somada ao fornecimento de recompensas, as quais o grupo entenda como pertinente para amarrar gatilhos de reforço de conduta e estímulo criativo.

A tomada de decisão, quando descentralizada, transfere empoderamento aos funcionários reforçando a relação positiva com a cultura de inovação, de modo que estimula a criatividade (Striteská, Sein; 2021). Induz-se também o compartilhamento do que é aprendido

permitindo o desempenho direcionado à governança eficaz. Identifica-se como boa governança aquela capaz de equalizar pontos como, visão de longo prazo, capacidade de reforma do Estado, obstáculos à ação pública, autonomia de decisão das autoridades políticas, apoio a setores dinâmicos/emergentes, reflexão sobre as grandes questões nacionais, entre outros (Tiganasu *et al.*, 2019).

Outro ponto que contribui para o disseminar de informações é o sentimento de pertencimento à organização. Um acompanhamento realizado em território francês indicou que a partilha de conhecimento, as competências interpessoais e a vivência dos colaboradores compartilhados resultam nas inovações públicas (Queyroi *et al.*, 2022). Nessa perspectiva, disseminar informações em órgãos públicos envolve a comunicação eficiente e precisa de informações assertivas para o funcionamento das atividades, de modo a ratificar com transparência, a eficiência operacional e o engajamento das partes interessadas.

Corroborando com esse entendimento, um trabalho desenvolvido na Cidade do México, com o intuito de investigar se o comportamento intraorganizacional de gestores influenciam no comportamento inovador, declarou que o comportamento em rede dos gestores, assim como as motivações de construção de carreira dos colaboradores aumentam o comportamento inovador (Zandberg; Morales, 2019). Depreende-se que o comportamento em rede permite que decisões sejam tomadas não só “de baixo para cima”, mas também tenha influência da equipe que trabalha na linha de frente da operação. Além disso, agrega-se no *networking* entres gestores ao partilhar das decisões de seus setores.

Ao trabalhar com formas de governança em rede, ambientes são gerados permitindo que haja diálogo nas propostas de novas conjunturas, sem limitar-se a imposições, pois é ponderado o pensamento da equipe que aplicará a ideia inovadora, de forma que contribua na implementação e evite possíveis transtornos. O impacto significativo no sucesso da inovação delinea a prática do *feedback*, do senso de responsabilidade e da aprendizagem (Sandor, 2018).

Na região da Ucrânia, o Laboratório de Desenvolvimento Intelectual para Empoderar Regiões trouxe a implantação de uma cultura de inovação por promover inovações incrementais. A metodologia adotada neste laboratório é de *design thinking*, orientada em desenvolver ferramentas que contribuam para uma gestão de alto desempenho (Dzvinchuk *et al.*, 2021). Ferrarezi *et al.* (2021) também ressaltam que a existência de um Laboratório contribui para a instituição construir a cultura de inovação, pois afirma que seus efeitos ao gerar produtos específicos, sedimenta o hábito do desenvolvimento de competências nos servidores, os quais envolvem seus processos corriqueiros com paradigmas que são condizentes com uma administração pública voltada ao valor público.

Demonstrou-se que a manifestação de um comportamento inovador por parte dos indivíduos não depende necessariamente de possuir um estilo cognitivo com alto índice de criatividade. O estudo constatou que a afinidade dos colaboradores e sua sensação de pertencimento à organização crescem à medida que passam mais anos dedicados à mesma atividade. Conseqüentemente, a familiaridade com as tarefas desempenhadas e a acumulação de conhecimento contribuem para inovação. Somado a isso, o autor conclui que a garantia de emprego e a manutenção de uma baixa taxa de rotação de funcionários, levou a uma proporção maior de indivíduos com experiência acumulada. Dessa forma, constatou-se uma correlação positiva entre a vivência do indivíduo e o desejo inerente de inovar (Al-Asfoura *et al.*, 2020).

De modo geral, o que temos até aqui são evidências de que a cultura de inovação se constrói tanto por fatores intrínsecos a cada ser humano, pois tange o lado comportamental e subjetivo do indivíduo, como por aspectos influenciados pela estrutura institucional.

Sabe-se que naturalmente cada indivíduo possui sua habilidade de convívio e que o aprimoramento depende do seu querer. Nesse viés, tem-se a experiência do indivíduo, que abrange a vivência adquirida pelo indivíduo ao longo da sua trajetória profissional; a proatividade, que consiste na maneira espontânea do indivíduo contribuir; o senso de responsabilidade, entendido como valorização do trabalho que desenvolve, admitindo a noção que cabe a si a responsabilidade da conduta; partilha de conhecimento/aprendizagem, percebido pela gestão de conhecimento quanto ao cuidado de não ser somente um colaborador o detentor do conhecimento de determinada atividade.

Por outro lado, é possível apontar que existem itens que estão na alçada institucional e que depende do órgão proporcionar para seus colaboradores uma forma de estímulo. Para esses, identificaram-se: laboratórios, os quais são locais tolerantes a riscos; recompensas extrínsecas, não só associadas ao financeiro, como também gratificações para ingresso de experiências e realizações de homenagens; o monitoramento de governança, complementar ao sistema de desempenho; a descentralização da estrutura hierárquica, que desconstrói a cadeia de comando piramidal ou de comando único, e o acompanhamento do clima organizacional.

2.3 FATORES QUE ENVOLVEM A CULTURA DE INOVAÇÃO

Ao investigar os fatores que medem a cultura de inovação, observou-se que um estudo aplicado em uma escola de negócios utilizou a teoria da prática para identificar o fenômeno da construção de cultura de inovação. Neste modelo, a unidade de análise é formada pelas atividades com arranjos sociomateriais envolvendo pessoas, objetos e arranjos todos dispostos

em uma configuração espaço-temporal manifestada pelo palavreado e ações realizadas, portanto permitiu a inteligibilidade de como a cultura é suportada. A discussão partiu da elaboração do Planejamento Estratégico e abrangeu fatores que os participantes construíram pelo sentido coletivo, desaguando em três identificações: da inovação como atividade individual e comportamental que tem o produto da criatividade a ser validada pelos demais da equipe, uma vez que quando reconhecida pelo outro é mais fácil de ser identificada do que pelo próprio indivíduo; da inovação como atividade paralela, ou excedente à rotina de trabalho; e, da inovação como autorreferência, por artefatos como projeção na parede com recados para os colaboradores, reutilização de água da chuva e música ambiente em área comum, como exemplos. Nesse estudo não se limita em descrever a prática, porém compreende a dimensão coletiva das relações humanas no contexto de organização social e critica-se os modelos de mensuração que ignoram o processo dinâmico de constituição, manutenção e reconstituição de uma cultura de inovação. É reconhecido que elementos contraditórios/limitadores estarão presentes, pois parte resistente do grupo pode identificar os demais integrantes como aqueles que “gostam de inventar” (Pimentel, 2019).

Verifica-se também que premiações, bônus e caixa de sugestões são elementos que estimulam a inovação. É defendido que os elementos do ambiente interno de uma organização com cultura de inovação podem ser identificados em categorias: “crença e valores”, “estrutura”, “estímulo à inovação” e “comunicação aberta” (Vendler; Maçaneiro, 2018). Fortalece-se, portanto, os canais de comunicação quando adotam estratégias de cultura de inovação.

Ainda sobre os itens que mediram a cultura de inovação, investigou-se empresas brasileiras que destacaram-se no *ranking* de Valor Inovação Brasil 2016, por meio de mapeamento das diretrizes contempladas, sendo elas:

- a) apoio explícito da alta direção à inovação; b) metas, objetivos, estratégias e visão que favoreçam a criatividade e inovação; c) mecanismos de recompensa e reconhecimento; d) fornecimento de recursos humanos, técnicos e financeiros durante o processo; e) regras favoráveis; f) processo de inovação amplo; g) incentivo ao trabalho coletivo; h) conhecer clientes atuais e potenciais; i) cultura que suporte a mudança e inovação; j) ambiente que incentive o debate de ideias e criação/compartilhamento de conhecimentos; k) processos e ferramentas de geração de novas ideias/criatividade; l) utilização de métricas de inovação” (Dutra; Almeida, 2018, p. 112).

Dessa forma, é associado que a cultura de inovação não se restringe aos investimentos financeiros ou em pesquisa e desenvolvimento. Evidencia-se que a organização é constituída pela filosofia, crenças e valores de seus colaboradores de forma a revelar a cultura daquela organização e quanto mais pontos fatores voltam-se à inovação, mais a cultura é fortalecida como inovadora.

Os tipos de liderança têm contribuições relevantes na construção desse ambiente. Em

uma organização em que há um processo de troca, na qual o líder tende a satisfazer as necessidades de seus liderados, com base em recompensas e sanções é encontrado o exercício da liderança transacional. Por sua vez, a aplicação desse tipo de prática gerencial é capaz de influenciar tanto a favor como contra a inovação. Contudo, o maior impacto traduzido em resultado de inovação é de uma liderança empoderadora que enfatiza a capacidade dos colaboradores que são conduzidos e motivados ao comportamento inovador. Compreende-se ainda que não há um estilo exclusivo entendido como uma liderança ideal, e sim, a mescla da liderança transformacional (que das lideranças contemporâneas é a mais influente) e da liderança transacional, como forma de balizar o comportamento almejado (Gunzel-Jansen *et al.*, 2018).

O programa de geração de ideias também é um meio de impulsionar a cultura de inovação (Ida; Tumelero, 2021). Os autores explicam que em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos, como instituições do setor financeiro, o armazenamento de ideias permite o engajamento interno e promove o enfrentamento diante a transformações digitais.

Investigou-se também a cultura de inovação em empresas de *smartphones* na Turquia juntamente com a inovação radical e foi observado que quando institucionalizadas os resultados mostraram-se positivos na geração da competição sustentável. Os autores utilizaram de instrumento que se dividia em cinco grupos determinantes das variáveis que influenciam a cultura de inovação: “estratégia”, “estrutura”, “mecanismos de suporte”, “comportamento de encorajamento à inovação” e a “comunicação” (Padilha; Gomes, 2017).

Em estudo sobre cultura de inovação em Israel, enfatizou-se a maneira de como condicionantes multiculturais (mistura de cultura oriental-ocidental) podem contribuir para o desenvolvimento de *clusters* de inovação, mediante os valores de liderança, como o coletivismo, baixa distância de poder hierárquico e aversão à incerteza. Nesse estudo, oito dimensões da cultura de inovação foram apresentadas: “comunicação”, “lugar seguro”, “flexibilidade”, “colaboração”, “estímulos”, “liderança”, “sustentabilidade” e “ampliação de fronteiras” (Yeshua-Katz; Efrat-Treister, 2020). Além disso, mencionou-se a situação de fragilidade política da nação, que nutre um sentimento de “a vida é muito curta”, “não deixe para amanhã o que pode ser feito hoje”, que promove solidariedade mútua e estimula *networking* e participação em programas de competições, empreendedorismo com bolsas de estudo desde o ensino médio.

Em pesquisa sobre a jornada do herói, apresentou-se um paralelo do percurso traçado pela cultura de inovação e da jornada do herói (Crews *et al.*, 2022). Esses autores propõem que a cultura organizacional possa ser adaptada para uma cultura de inovação com etapas similares, iniciando-se a uma chamada à aventura, depois a travessia do limiar (do mundo

ordinário para o mundo especial/ mundo desejado). Logo após, identificam-se os desafios e a proposta de mudança, e, por fim, a última etapa é intitulada retorno. Tal similaridade ocorre, pois, assim como os heróis do mito iniciam comportamento desbravador, por assumir os riscos reconhecer a necessidade de mudança na sua comunidade, o líder de pequenas equipes também diagnostica as resistências à inovação e age com alguma intervenção.

A transição de um tipo de cultura organizacional para uma cultura de inovação também é abordada por pesquisadores que buscam resolver problemas por *crowdsourcing* (Campos-Blázquez *et al.*, 2020). Em estudo realizado na Espanha por quatro grandes instituições - Prefeitura de Madri, Sabadell Bank, Endesa e Grupo Repsol - em questões múltiplas, utilizaram o concurso de ideias interno para adotar a cultura de inovação e usufruíram de benefícios como envolvimento, reconhecimento e autorrealização dos participantes.

Ainda, ao explorar fatores que se encontram no contexto de cultura de inovação, observa-se que a ausência de uma avaliação de desempenho torna-se um empecilho na condução do desempenho entendido como ideal ou inovador (Mutangabande *et al.*, 2022). Essa falta de uniformidade ou acompanhamento do resultado esperado faz com que os membros da equipe relutem em ocuparem posição de destaque, uma vez que nada haverá para recompensá-los e nada validará o efeito positivo da nova ideia. Na estrutura proposta, o Sistema de Gerenciamento e Desenvolvimento de Desempenho articula de forma integrada com o desenvolvimento de habilidades, gestão de talentos, sistema de remuneração e outros processos na área de pessoal.

Semelhantemente ao que já foi apresentado, o estudo de Bruno-Faria e Fonseca (2015) trouxe dimensões do modelo de cultura de inovação, as quais compreendem o “conteúdo da cultura”, a “comunicação” - institucional e interpessoal - o “contexto” ramificado em interno e externo à organização, e a “percepção dos resultados”, seja pela sociedade ou pelos integrantes da organização.

Dentre os estudos relatados, percebe-se que a utilização de um instrumental raramente é aplicado para medir o grau de maturidade da cultura de inovação, limitando-se a discorrer sobre o modo que é desenvolvida, em exceção ao estudo de Bruno-Faria e Fonseca (2015), que além de especificar as dimensões da cultura de inovação, trouxe a carga fatorial do impactos dos subitens de cada categoria.

É possível identificar diante desse conjunto de trabalhos que as distintas categorias/dimensões não se anulam e a construção de tipologias ilustradas se agregam e corroboram-se umas às outras.

Conforme a congruência dos aspectos, foi possível sintetizar na representação de um

quadro as dimensões que permeiam a cultura de inovação identificadas na literatura. No quadro 1 é apresentado os fatores que envolvem a cultura de inovação nos referenciais acima trabalhados.

Quadro 1 - Fatores associados à cultura de inovação

#	Fatores/Itens	Autores
Fator: Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura		
1	Artefatos	Pimentel (2019)
2	Estrutura	Vendler e Maçaneiro (2018)
3	Sustentabilidade	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
4	Comportamento individual	Pimentel (2019) e Bruno-Faria; Fonseca (2015)
5	Criatividade	Dutra e Almeida (2018)
Fator: Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna		
6	Comunicação aberta/ Comunicação institucional	Vendler e Maçaneiro (2018) e Bruno-Faria e Fonseca (2015)
7	Diversidade e solução de conflitos	Bruno-Faria e Fonseca (2015)
8	Compartilhamento de conhecimentos, Comunicação aberta	Gimenez e Veiga (2020)
9	Compartilhamento de ideias, informações, experiências	Pimentel (2019)
Fator: Condições do contexto interno à organização		
10	Colaboração	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
11	Programa de geração de ideias	Dutra e Almeida (2018)
12	Competição	Padilha e Gomes (2016) e Bruno-Faria; Fonseca (2015)
13	Comportamento/Influência, implementação	Vendler e Maçaneiro (2018), Dobni (2008) e Dionísio (2019)
14	Infraestrutura, suporte à mudança e inovação	Dutra e Almeida (2018)
15	Liderança	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020) e Bruno-Faria e Fonseca (2015)
16	Flexibilidade/ Normas e regras flexíveis	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020) e Bruno-Faria e Fonseca (2015)
17	Incentivo ao trabalho coletivo	Dutra e Almeida (2018)
18	Profissionalização da máquina processual	Cavalcante e Cunha (2014)
19	Baixa distância de poder hierárquico	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
20	Inovação como processo gerenciável	Striteská e Sein (2021)
21	Sistema de gerenciamento e desenvolvimento de desempenho	Mutangabande <i>et al.</i> (2022)
Fator: Relacionamento com o contexto externo		
22	Aprendizagem social	Pimentel (2019)
23	Ampliação de fronteiras	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
24	Caixa de sugestões	Vendler e Maçaneiro (2018)
Fator: Resultados - percepção da efetividade das inovações		
25	Premiações, bônus	Vendler e Maçaneiro (2018)
26	Lugar seguro	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
27	Mecanismos de recompensa e reconhecimento	Dutra e Almeida (2018)

Fonte: Elaboração própria.

Referente a este primeiro fator - Conteúdo da cultura - locais que promovem cultura de

inovação possuem artefatos associados ao tecnológico, exercem suas atividades respaldados na sustentabilidade e têm o comportamento individual sendo instigado pela criatividade e pelo intraempreendedorismo (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008). Nesse sentido, ressalta-se a soma desses símbolos (tangíveis) junto a elementos intangíveis (gestão que valoriza a autonomia de seus servidores, trabalho em equipe, entre outros), conduzem à orientação de ações de modo a construir uma estrutura institucional (Vendler; Maçaneiro, 2018). Exprime-se desta dimensão a **premissa 1**: A cultura de inovação exige para sua compreensão componentes que devem estar sempre em sintonia, colaborando de maneira interativa e complexa na busca por novas ideias e soluções. O segundo fator - Sistema de Comunicação Interno - trata sobre o compartilhamento de ideias, de modo que a resolução de conflitos tenha como base o diálogo e as experiências compartilhadas. A comunicação aberta ou comunicação fluida é estabelecida por canais de comunicação institucionais, para facilitar o acesso à informação (Vendler; Maçaneiro, 2018, Gimenez; Veiga, 2020).

Infere-se que em uma cultura de inovação existe gestão de conhecimento, com partilha de dados e informações. Tem-se como **premissa 2**: A comunicação institucional e interpessoal desempenha um papel crucial na promoção da partilha de saberes, vivências e experiências no contexto da inovação.

Quanto ao terceiro fator - Condições do contexto interno à organização - temos aspectos de colaboração e competição sendo estabelecido por incentivos da organização, ladeado pela liderança, que contribuirá articulando estrategicamente em favor da visão que a organização possui. O comportamento inovador é intrinsecamente estimulado pela alta gestão pela facilidade de acesso em repassar ideias que incrementem e aperfeiçoem a máquina processual (Yeshua-Katz; Efrat-Treister, 2020; Dionísio, 2019; Cavalcante; Cunha, 2014).

Exprime-se como **premissa 3**: É viável administrar a cultura de inovação ao abordar e gerenciar suas diversas facetas como um componente estratégico, em busca de constante evolução. Para isso, é crucial que as pessoas da alta gestão disseminem os valores que a organização deseja que seus colaboradores adotem no ambiente de trabalho, pois isso faz parte da estratégia global de inovação.

Ao que se refere ao quarto fator - Contexto externo - esboça-se o relacionamento da organização com seus fornecedores e com àqueles que usufruem do serviço. Observa-se também a necessidade da comparação de atributos que as outras instituições concorrentes trabalham para manter-se atrativa e atualizada. Nesse viés, tem-se a aprendizagem social, a ampliação de fronteiras, e a caixa de sugestão como meios de escuta e observação do ambiente externo se pronunciando a respeito das atividades da organização. Deduz-se como **premissa 4**: A interação com os intervenientes externos à entidade viabiliza a interpretação da

cultura inovadora que se pretende instaurar.

Por fim, o último fator - Percepção da efetividade das inovações - é notado que existe reconhecimento por premiações e mecanismos que prestigiam a contribuição inovadora, colocando a organização em um patamar reconhecido pela sociedade como lugar seguro e de credibilidade. Infere-se como **premissa 5**: Os efeitos gerados pela organização que possui cultura de inovação se traduzem em ganhos, tanto para seus colaboradores e a comunidade em geral, os quais precisam reconhecer a sua real eficácia.

3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O trabalho percorreu os seguintes critérios metodológicos: como abordagem, foi utilizada a pesquisa quantitativa. O método de pesquisa quantitativa apresenta um leque de avaliações, podendo ser admitido para sua prática entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários estruturados fechados, questionários semi-estruturados e perguntas abertas e mediante apresentação de cartões, objetos, material promocional e outras alternativas. Sobretudo, a utilização desses meios tendem a medir opiniões, reações, sentimentos e afins, de modo estatisticamente aceito por amostragem (Manzato; Santos, 2012). Esse estudo utilizou questionário estruturado fechado com envio direcionado via e-mail institucional para os participantes.

Quanto aos objetivos, a pesquisa descritiva tem por função realizar a comparação entre dois ou mais grupos tomando nota das características, elementos e variáveis que são comuns a determinado processo (Nunes *et al.*, 2016). Portanto, será possível obter novas interpretações diante de uma verdade previamente estabelecida.

A técnica de pesquisa utilizada foi o de levantamento (*survey*). A técnica de pesquisa denominada *survey* é apropriada para descrições quantitativas de uma população, com uso de instrumento específico na pesquisa, para alcançar respostas do tipo “como e por que isso está acontecendo” ou “o que está acontecendo”. Também busca investigar o objeto da pesquisa por temporalidade próxima ou recente do fenômeno em questão e em que o melhor ambiente permaneça sem modificação ou sem interferências (Freitas *et al.*, 2000).

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi realizado por meio de questionário. Para a elaboração de um questionário é possível estabelecer duas etapas, a primeira com identificação do respondente, com a solicitação de cooperação, instruções e a classificação desse respondente; a segunda, é necessário estabelecer roteiro condizente com o problema e objetivo da pesquisa, as hipóteses, a população e os métodos de análise de dados. É reforçado que deve se atentar para não cometer erros, como perguntas tendenciosas ou dúbias, assim como falhar na escolha da amostra (Chagas, 2000).

Neste caso, a primeira parte do questionário está composta por questões para coletar informações sociais, econômicas e profissionais dos participantes da pesquisa.

Ao perceber coerência do instrumento de Cultura de Inovação elaborado por Bruno-Faria e Fonseca (2015) com as premissas deste trabalho, foram aproveitadas sentenças validadas pelos autores, sendo estas a que obtiveram carga fatorial superior a 0,650 na análise fatorial exploratória, ou seja, possui alto grau de correlação com a cultura pró-inovação. Para este estudo, as questões foram analisadas e algumas foram adaptadas ou formuladas para

melhor adequação semântica à gestão pública universitária. O questionário aplicado está disponível no Anexo I e as questões e suas referências estão no Quadro 3.

Quadro 3. Itens do instrumento de coleta de dados e suas referências.

Código	Itens [Sentença]	Base teórica
F1 - Fator: Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura		
EC1	Artefatos [Esta organização valoriza a aprendizagem e experimentação de novas ideias]	Pimentel (2019)
EC2	Estrutura [Esta organização possui aparatos, ferramentas, softwares e/ou outras estruturas inovadoras]	Vendler e Maçaneiro (2018)
EC3	Sustentabilidade [A organização desenvolve práticas sustentáveis inovadoras]	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
EC4	Comportamento individual [Esta organização valoriza o servidor que oferece novas soluções para os problemas]	Pimentel (2019) e Bruno-Faria; Fonseca (2015)
EC5	Criatividade [Esta organização valoriza o servidor que se propõe a enfrentar desafios de forma criativa]	Dutra e Almeida (2018)
F2 - Fator: Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna		
ES1	Comunicação aberta/ Comunicação institucional [Nesta organização os servidores se comunicam abertamente ou de forma espontânea umas com as outras para inovar]	Vendler e Maçaneiro (2018) e Bruno-Faria e Fonseca (2015)
ES2	Diversidade e solução de conflitos [A organização tolera erros nas práticas inovadoras] [Os canais de comunicação desta organização permitem a troca de informações de forma clara entre servidores de diferentes grupos de diversidade tais como: social, gênero, étnico, raça, econômico, ideológico, credo, etc., em prol da inovação]	Bruno-Faria e Fonseca (2015)
ES3	Compartilhamento de conhecimentos, Comunicação aberta [Esta organização possui um sistema institucional que possibilita as pessoas se comunicarem sobre inovações] [Esta organização possui canal de comunicação para resolução de conflitos e/ou divergência de ideias quando se trata de inovação]	Gimenez e Veiga (2020)
ES4	Compartilhamento de ideias, informações, experiências [Os servidores compartilham ideias, informações, conhecimento e experiência em seu setor a fim de gerar inovações][Os servidores compartilham ideias, informações, conhecimento e experiência com outros setores a fim de gerar inovações]	Pimentel (2019)
F3 - Fator: Condições do contexto interno à organização;		
CI1	Colaboração [A organização demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas]	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
CI2	Programa de geração de ideias [Esta organização possui um sistema de registro e consulta sobre inovações realizadas por seus servidores]	Dutra e Almeida (2018)
CI3	Competição [Os conflitos e competições são tratados como oportunidades que contribuem para inovação]	Padilha e Gomes (2016) e Bruno-Faria; Fonseca (2015)
CI4	Comportamento/Influência, implementação [O interesse por coisas novas é manifestado pelos servidores nesta organização]	Vendler e Maçaneiro (2018), Dobni (2008) e Dionísio (2019)
CI5	Infraestrutura, suporte à mudança e inovação [A organização disponibiliza capacitação e treinamento para promover inovação]	Dutra e Almeida (2018)
CI6	Liderança [Os líderes trazem informações para sua equipe de trabalho que contribuem para o surgimento de	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020) e Bruno-Faria e Fonseca (2015)

	inovações]	
CI7	Flexibilidade/ Normas e regras flexíveis [Algumas regras na organização podem ser adaptadas para que se introduzam inovações]	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020) e Bruno-Faria e Fonseca (2015)
CI8	Incentivo ao trabalho coletivo [Os servidores desta organização são incentivados a trabalhar de forma coletiva e colaborativa em prol da inovação]	Dutra e Almeida (2018)
CI9	Profissionalização da máquina processual [A organização disponibiliza equipamentos necessários à implementação de inovações]	Cavalcante e Cunha (2014)
CI10	Baixa distância de poder hierárquico [Nesta organização para uma inovação ser implementada deve ser proposta por servidores mais próximos dos líderes]	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
CI11	Inovação como processo gerenciável [Os líderes estimulam os colaboradores a reverem seus processos de trabalho a fim de aperfeiçoá-los]	Striteská e Sein (2021)
CI12	Sistema de gerenciamento e desenvolvimento de desempenho [O sistema de avaliação de desempenho funcional contempla atividades de inovação processual, incremental e outros processos de melhoria e/ou aperfeiçoamento da instituição]	Mutangabande <i>et al.</i> (2022)
F4 - Fator: Relacionamento com o contexto externo		
CE1	Aprendizagem social [Nesta organização os servidores têm estímulo para realizar inovações com base nas demandas da sociedade]	Pimentel (2019)
CE2	Ampliação de fronteiras [Nesta organização há incentivo para mobilidade intercultural]	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
CE3	Caixa de sugestões [Nesta organização os cidadãos têm espaço para dar retorno de como foram atendidos]	Vendler e Maçaneiro (2018)
F5 - Fator: Resultados - percepção da efetividade das inovações		
RI1	Premiações, bônus [Esta organização premia os servidores que desenvolvem inovações no seu ambiente de trabalho]	Vendler e Maçaneiro (2018)
RI2	Lugar seguro [Nesta organização há espaço para exposição de ideias contraditórias]	Yeshua-Katz e Efrat-Treister (2020)
RI3	Mecanismos de recompensa e reconhecimento [Nesta organização há reconhecimento aos servidores que demonstram interesse em participar de atividades relacionadas à inovação] [Os servidores são reconhecidos pelas contribuições nos processos de inovação, nesta organização] [São valorizadas inovações desenvolvidas nesta organização que contribuem para visibilidade do servidor na sociedade]	Dutra e Almeida (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como foram incluídas novas questões e modificadas questões do instrumento de Bruno-Faria e Fonseca (2015), foi necessário validar o instrumento de coleta de dados. Este procedimento foi realizado por validação semântica e validação empírica. A validação semântica foi realizada pela aplicação do instrumento em fase piloto. Nesta fase, foram solicitados aos participantes que emitam sua percepção sobre as questões para conferência, se houve entendimento e se este entendimento é coerente com a teoria observada e os objetivos de cada questão.

As observações para alteração das questões pelos respondentes foram realizadas para a versão que foi utilizada para coleta de dados (Pasquali, 2010). A validação empírica foi

realizada por Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com apoio do software JASP, versão 0.18.3. Na AFC, o pesquisador pode avaliar a contribuição de cada item do instrumento e também verificar a eficácia do instrumento na mensuração do construto (confiabilidade). As escalas do instrumento são incorporadas ao modelo estrutural, permitindo determinar a relação entre variáveis dependentes e independentes (Hair Jr., 2010).

As medidas de ajuste do modelo foram: valor do teste de significância do Qui-quadrado com intervalo de confiança em 95%, Steiger-Lind root mean square error of approximation (RMSEA) com valores abaixo de 0.08, e Joreskog-Sorbom goodness-of-fit index (GFI), Bentler's comparative fit index (CFI) e Tucker-Lewis Index (TLI) com valores acima de 0.90 (Qu et al., 2019).

Também pode ser verificado o standardized root-mean-square residual (SRMR), com valores menores que 0,08 (Weston; Gore, 2006) e o Alfa de Cronbach para consistência interna, com valores satisfatórios maiores que 0,7 (Hair Jr. *et al.*, 2014).

Ainda, na confirmação do modelo estrutural, são considerados os seguintes índices: cargas fatoriais (λ), sendo que cargas $> 0,60$ indicam um bom ajuste do modelo aos dados coletados; e a Variância Média Extraída (AVE) $> 0,50$, mostrando a correlação média entre os conjuntos de dados e seus construtos. Isso permite identificar quais variáveis podem ser excluídas para alcançar uma AVE $> 0,50$ (Hair Jr. *et al.*, 2014).

Este estudo fez a opção de trabalhar com amostra por acessibilidade. Essa categoria de amostra se refere àqueles que tenham disponibilidade em contribuir com o processo, sendo assim, ela é acidental composta pelos membros da população pesquisada que se mostra acessível (Freitag, 2018).

O questionário foi enviado para o *e-mail* de todos servidores com cargo de Assistente Técnico de Nível Médio e Técnico de Nível Superior que estivessem com vínculo ativo na instituição e em exercício na Universidade, ou seja, servidores do administrativo que não estivessem em licença, vacância, afastamento funcional, nem cedidos para outro órgão. O primeiro convite foi realizado dia 13 de dezembro de 2023 pelo e-mail institucional e um segundo envio do convite para responderem o questionário foi realizado dia 15 de janeiro de 2024. Também houve compartilhamento do *link* do formulário por grupo de WhatsApp. O questionário encerrou o recebimento de respostas no dia 9 de fevereiro de 2024, com o total de 107 respondentes.

A avaliação da cultura de inovação da universidade pesquisada foi realizada por estatística descritiva e medidas de tendência central como média, moda e desvio padrão (Sampaio; Assumpção; Fonseca, 2018).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi submetido pela apreciação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS), a qual compete dentre outras atribuições, acompanhar ações que atinjam diretamente os servidores públicos que trabalham no órgão. Foi repassado que a proposta do questionário era coletar as percepções de todos que compunham o corpo administrativo: Técnico de Nível Superior, Assistente Administrativo Nível Médio, cedidos e comissionados. Todavia, após a apreciação da Pró-Reitora e do chefe da Divisão de Recursos Humanos, entendeu-se que a pesquisa seria mais coerente se aplicada somente para o pessoal técnico efetivo da UEMS, de modo que não incluísse professores que eventualmente exercem função administrativa, nem funcionários que possuíam origem em órgão distinto.

Dessa forma, a opção para o entrevistado escolher o vínculo foi limitada em Técnico de Nível Superior e Assistente Administrativo Nível Médio. O Quadro 4 apresenta o item do instrumento alterado.

Quadro 4. Alteração do instrumento.

Item	Original	Versão pós-apreciação da PRODHS
5	Qual seu vínculo na UEMS? <input type="checkbox"/> Técnico(a) Nível Superior <input type="checkbox"/> Assistente Técnico de Nível Médio <input type="checkbox"/> Cargo Comissionado <input type="checkbox"/> Cedido	Qual seu vínculo na UEMS? <input type="checkbox"/> Técnico(a) Nível Superior <input type="checkbox"/> Assistente Técnico de Nível Médio

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Realizada essa alteração, em outro momento, o instrumento foi validado semanticamente por servidores do órgão por meio do teste piloto. Inicialmente, foram lidas as perguntas do questionário para uma Técnica de Nível Superior, doutora, que contribuiu com uma modificação. Após isso, o teste piloto foi lido por outra servidora, Assistente Técnico de Nível Médio, especialista, que afirmou não haver dúvidas sobre o entendimento das questões, sendo assim não houve contribuições. Novamente, para garantir a compreensão, o teste piloto foi lido por uma terceira pessoa, servidor, Assistente Técnico de Nível Médio, graduado, o qual confirmou ter compreendido todas as questões..

Visto que houve compreensão dos termos de forma compatível com o apresentado na literatura, não houve mais modificações e encerrou-se o processo de validação totalizando a apreciação por três pessoas em diferentes níveis de escolaridade, resultando em uma questão

modificada. O Quadro 5 apresenta a questão que foi alterada no teste piloto.

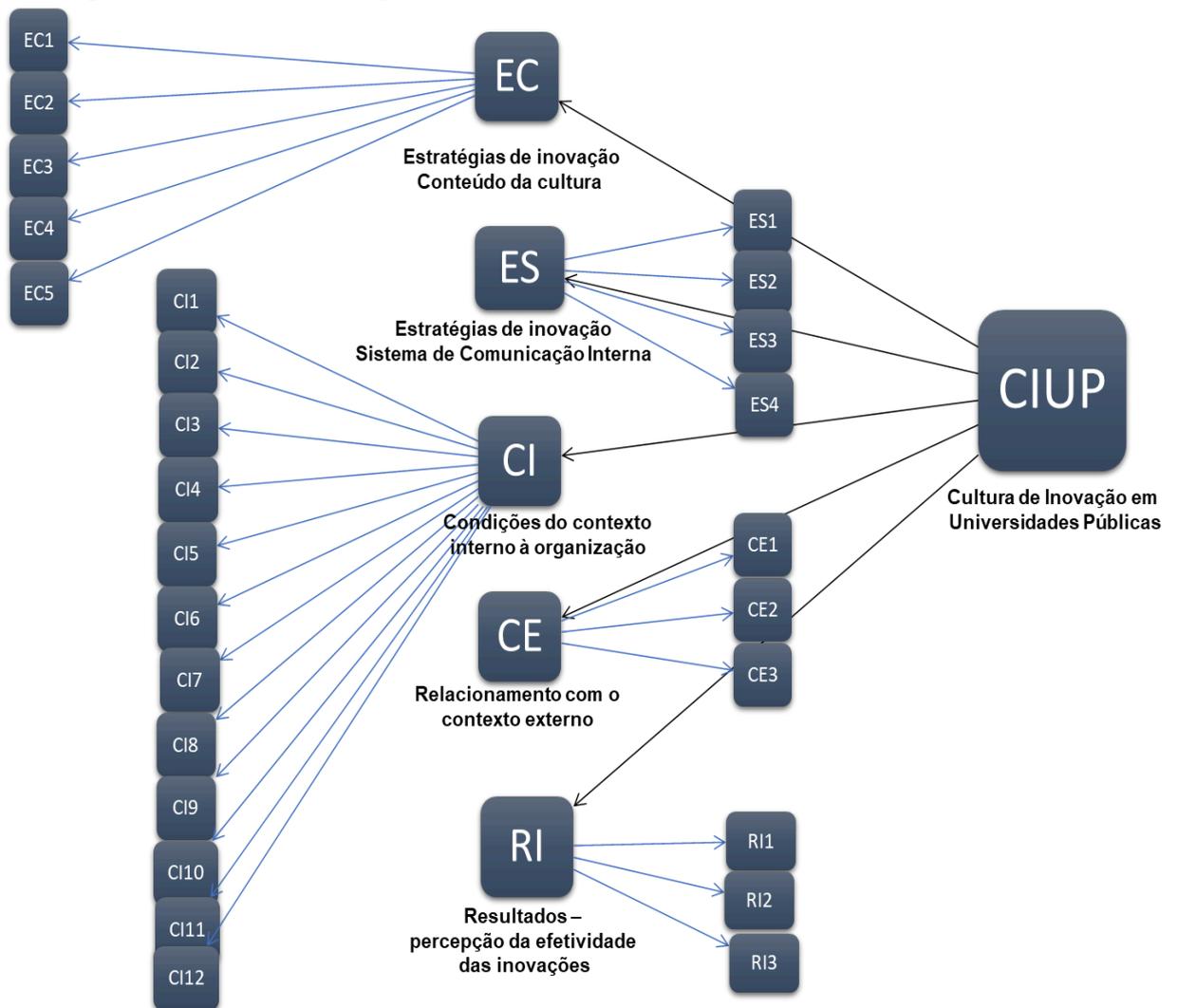
Quadro 5. Alteração semânticas do teste piloto.

Questão	Original	Versão pós-piloto
EC2	Esta organização possui aparatos inovadores.	Esta organização possui aparatos, ferramentas, <i>softwares</i> e/ou outras estruturas inovadoras

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O modelo de mensuração que possui como constructo a Cultura de Inovação em Universidades Públicas, formou-se por relação de primeira ordem com os fatores encontrados na literatura e segunda ordem com os demais itens. Sendo assim, a Validação Estatística foi realizada pela Análise Fatorial Confirmatória conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2. Modelo teórico para Cultura de Inovação em Universidades Públicas.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O primeiro parâmetro avaliado foi a existência do modelo baseado no teste de significância do Qui-quadrado, obtendo o valor de 1,0, portanto significativo. A tabela 1 apresenta os demais resultados dos testes de qualidade.

Tabela 1. Indicadores de qualidade do modelo

Indicadores	Valor	Valor referência
Comparative Fit Index (CFI)	1,000	>0,90
Tucker-Lewis Index (TLI)	1,025	>0,90
Goodness of fit index (GFI)	0.989	>0,90
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.000	<0,08
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.062	<0,08

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Como observado, as medidas de ajustes CFI, TLI, GFI, RMSEA e SRMR apresentam resultados que estimam uma boa qualidade para o modelo.

A Consistência interna dos fatores medidos pelo alfa de Cronbach pode ser verificada na Tabela 2.

Tabela 2: Consistência interna dos fatores.

Fatores	Alfa de Cronbach (α)
Condições do contexto interno à organização	0.886
Resultados - percepção da efetividade das inovações	0.908
Relacionamento com o contexto externo	0.832
Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura	0.891
Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna	0.908
Total	0.967

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados foram satisfatórios quanto à consistência interna dos fatores da Cultura de Inovação, observando que a maior consistência interna refere-se aos fatores Resultados - percepção da efetividade das inovações e Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna, ambos com Alfa de Cronbach de 0.908 e a menor correspondendo ao fator de Relacionamento com o contexto externo, com 0.832. A Tabela 3 apresenta a AVE e cargas fatoriais de cada indicador do modelo.

Tabela 3. AVE e cargas fatoriais do modelo.

Fatores	AVE	Indicador	Cargas fatoriais
Condições do contexto interno à organização	0.471	CI1	0.761
		CI2	0.707
		CI3	0.837
		CI4	0.469
		CI5	0.675

		CI6	0.774
		CI7	0.157
		CI8	0.889
		CI9	0.748
		CI10	-0.066
		CI11	0.765
		CI12	0.703
		RI3-2	0.869
		RI3-3	0.830
Resultados - percepção da efetividade das inovações	0.669	RI2	0.839
		RI3-1	0.871
		RI1	0.679
		CE2	0.585
Relacionamento com o contexto externo	0.639	CE3	0.795
		CE1	0.997
		EC4	0.881
		EC1	0.787
Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura	0.629	EC5	0.868
		EC2	0.635
		EC3	0.765
		ES2-1	0.722
		ES1	0.739
Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna	0.589	ES3-1	0.842
		ES2-2	0.701
		ES3-2	0.811
		ES4-1	0.695
		ES4-2	0.844

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Observando a Tabela 3, quatro indicadores obtiveram cargas fatoriais abaixo de 0,6, devendo executar rodadas de exclusão para ajuste do modelo, partindo do indicador com a menor carga fatorial, roda-se o modelo novamente no *software* e seleciona o próximo indicador com a menor carga fatorial para exclusão e assim sucessivamente até que não haja mais indicadores com resultados abaixo de 0,6. Diante disso, a Tabela 4 apresenta as rodadas de exclusão dos indicadores com menor qualidade de ajuste.

Tabela 4. Indicadores excluídos do modelo. Legenda: λ =carga fatorial.

Rodada	Cód.	Sentença	Justificativa	Parâmetro
1ª	CI10	Nesta organização para uma inovação ser implementada deve ser proposta por servidores mais próximos dos líderes	$\lambda=-0,066$	$\lambda>0,6$
2ª	CI7	Algumas regras na organização podem ser adaptadas para que se introduzam inovações	$\lambda=0,158$	$\lambda>0,6$
3ª	CI4	Esta organização possui aparatos, ferramentas, softwares e/ou outras estruturas inovadoras	$\lambda=0,467$	$\lambda>0,6$
4ª	CE2	Nesta organização há incentivo para mobilidade intercultural	$\lambda=0,588$	$\lambda>0,6$

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com a exclusão destas quatro variáveis, a Variância Média Extraída (AVE) do fator CI passou a 0,584, estando adequada para se manter no modelo. Portanto, três sentenças foram retiradas do fator CI e uma sentença foi retirada do fator CE. A Tabela 5 mostra as cargas fatoriais e AVE após as rodadas de exclusão.

Tabela 5. AVE e cargas fatoriais do modelo após exclusão de indicadores.

Fatores	AVE	Indicador	Cargas fatoriais
Condições do contexto interno à organização	0.584	CI1	0.759
		CI2	0.708
		CI3	0.839
		CI5	0.671
		CI6	0.773
		CI8	0.888
		CI9	0.750
		CI11	0.771
		CI12	0.698
Resultados - percepção da efetividade das inovações	0.669	RI3-2	0.871
		RI3-3	0.826
		RI2	0.839
		RI3-1	0.873
		RI1	0.677
Relacionamento com o contexto externo	0,801	CE3	0.790
		CE1	0.993
		EC4	0.880
Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura	0.629	EC1	0.791
		EC5	0.865
		EC2	0.636
		EC3	0.764
		Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna	0.589
ES1	0.738		
ES3-1	0.846		
ES2-2	0.701		
ES3-2	0.812		
ES4-1	0.691		
ES4-2	0.845		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com parâmetros todos coerentes ao modelo, observa-se que os indicadores que obtiveram cargas fatoriais mais expressivas, mantiveram-se com a máxima acima de 0.800. Destacou-se o fator Relacionamento com o contexto externo, que apresentou o Indicador CE1 com a maior carga fatorial do modelo, no valor de 0.993. O fator Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura (EC) obteve o menor valor de carga fatorial, de 0.636 no indicador EC2.

Inicialmente, o modelo continha 27 itens distribuídos nos 5 fatores analisados que compunham a Cultura de Inovação. Após aplicado a validação do modelo, os fatores EC, ES e

RI não sofreram alterações, ao contrário dos fatores CI e CE que tiveram exclusões. O modelo teve como solução final 23 itens, composto por 32 sentenças. O quadro 5 mostra a solução final apresentada às sentenças com correspondência nos fatores.

Quadro 5 - Solução final do instrumento Cultura de Inovação

Fatores	Cód.	Itens	Sentenças
Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura (EC)	EC1	Artefatos	Esta organização valoriza a aprendizagem e experimentação de novas ideias
	EC2	Estrutura	Esta organização possui aparatos, ferramentas, softwares e/ou outras estruturas inovadoras
	EC3	Sustentabilidade	A organização desenvolve práticas sustentáveis inovadoras
	EC4	Comportamento individual	Esta organização valoriza o servidor que oferece novas soluções para os problemas
	EC5	Criatividade	Esta organização valoriza o servidor que se propõe a enfrentar desafios de forma criativa
Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna (ES)	ES1	Comunicação aberta/ Comunicação institucional	Nesta organização os servidores se comunicam abertamente ou de forma espontânea umas com as outras para inovar
	ES2	Diversidade e solução de conflitos	1.A organização tolera erros nas práticas inovadoras 2.Os canais de comunicação desta organização permitem a troca de informações de forma clara entre servidores de diferentes grupos de diversidade tais como: social, gênero, étnico, raça, econômico, ideológico, credo, etc., em prol da inovação
	ES3	Compartilhamento de conhecimentos, Comunicação aberta	1.Esta organização possui um sistema institucional que possibilita as pessoas se comunicarem sobre inovações 2.Esta organização possui canal de comunicação para resolução de conflitos e/ou divergência de ideias quando se trata de inovação
	ES4	Compartilhamento de ideias, informações, experiências	1.Os servidores compartilham ideias, informações, conhecimento e experiência em seu setor a fim de gerar inovações 2.Os servidores compartilham ideias, informações, conhecimento e experiência com outros setores a fim de gerar inovações
Condições do contexto interno à organização (CI)	CI1	Colaboração	A organização demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas
	CI2	Programa de geração de ideias	Esta organização possui um sistema de registro e consulta sobre inovações realizadas por seus servidores
	CI3	Competição	Os conflitos e competições são tratados como oportunidades que contribuem para inovação
	CI5	Infraestrutura, suporte à mudança e inovação	A organização disponibiliza capacitação e treinamento para promover inovação
	CI6	Liderança	Os líderes trazem informações para sua equipe de trabalho que contribuem para o surgimento de inovações
	CI8	Incentivo ao trabalho coletivo	Os servidores desta organização são incentivados a trabalhar de forma coletiva e colaborativa em prol da inovação
	CI9	Profissionalização da máquina processual	A organização disponibiliza equipamentos necessários à implementação de inovações

	CI11	Inovação como processo gerenciável	Os líderes estimulam os colaboradores a reverem seus processos de trabalho a fim de aperfeiçoá-los
	CI12	Sistema de gerenciamento e desenvolvimento de desempenho	O sistema de avaliação de desempenho funcional contempla atividades de inovação processual, incremental e outros processos de melhoria e/ou aperfeiçoamento da instituição
Relacionamento com o contexto externo (CE)	CE1	Aprendizagem social	Nesta organização os servidores têm estímulo para realizar inovações com base nas demandas da sociedade
	CE3	Caixa de sugestões	Nesta organização os cidadãos têm espaço para dar retorno de como foram atendidos
Resultados - percepção da efetividade das inovações (RI)	RI1	Premiações, bônus	Esta organização premia os servidores que desenvolvem inovações no seu ambiente de trabalho
	RI2	Lugar seguro	Nesta organização há espaço para exposição de ideias contraditórias
	RI3	Mecanismos de recompensa e reconhecimento	1.Nesta organização há reconhecimento aos servidores que demonstram interesse em participar de atividades relacionadas à inovação 2.Os servidores são reconhecidos pelas contribuições nos processos de inovação, nesta organização 3.São valorizadas inovações desenvolvidas nesta organização que contribuem para visibilidade do servidor na sociedade

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao chegar na solução final do instrumento, a seção seguinte apresentará as análises sobre as percepções dos servidores e em sequências as considerações finais.

4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A CULTURA DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

4.2.1 Caracterização dos respondentes

Para análise dos respondentes, foi segmentado os dados nominais, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6: Caracterização do respondente

Categoria	Frequência	Percentual
<u>Sexo</u>		
Masculino	39	36,4%
Feminino	68	63,6%
<u>Escolaridade</u>		
Pós-doutorado	3	2,8%
Doutorado	9	8,4%
Mestrado	29	27,1%
Especialização	60	56,1%
Graduação	3	2,8%

Ensino Médio	3	2,8%
<u>Faixa Etária</u>		
Entre 61 e 70 anos	1	0,9%
Entre 51 e 60 anos	8	7,5%
Entre 41 e 50 anos	47	43,9%
Entre 31 e 40 anos	43	40,2%
Até 30 anos	8	7,5%
<u>Tempo de serviço na UEMS</u>		
Mais de 26	1	0,9%
De 21 a 25 anos	18	16,8%
De 16 a 20 anos	18	16,8%
De 11 a 15 anos	8	7,5%
De 4 a 10 anos	29	27,1%
Até 3 anos	33	30,8%
<u>Unidade Universitária</u>		
Amambai	2	1,9%
Aquidauana	6	5,6%
Campo Grande	30	28,0%
Cassilândia	4	3,7%
Coxim	1	0,9%
Dourados (sede)	50	46,7%
Glória de Dourados	1	0,9%
Ivinhema	1	0,9%
Jardim	1	0,9%
Maracaju	2	1,9%
Mundo Novo	3	2,8%
Naviraí	1	0,9%
Nova Andradina	1	0,9%
Paranaíba	4	3,7%
<u>Lotação</u>		
Assessorias	1	0,9%
Bibliotecas	9	8,4%
Centros de Estudos	2	1,9%
Comitê de Ética com Seres Humanos e Conselho de Ética	1	0,9%
Coordenações de curso de graduação	7	6,5%
Diretorias (Comunicação Social, Educação à Distância, Relações Internacionais, etc.)	11	10,3%
Divisões (de Administração, Bibliotecas, Compras, Convênio e Contratos, etc.)	8	7,5%
Gerências	8	7,5%
Laboratórios	1	0,9%
Núcleo de Prática Jurídica	1	0,9%
Procuradoria Jurídica	1	0,9%
Pró-reitorias (Administração e Planejamento, Ensino, Desenvolvimento Humano e Social, etc.)	8	7,5%
Protocolo	1	0,9%
Secretarias Acadêmicas de Graduação	16	15,0%

Secretarias de Pós-Graduação	7	6,5%
Setores (Financeiro, Contratos Funcionais, Esporte e Lazer Universitário, Direitos e Vantagens, de Informática, etc.)	25	23,4%

Fonte: Coleta de campo (2024).

Observa-se na Tabela 6 que a maioria dos respondentes foram mulheres (63,6%). A faixa etária dos participantes está concentrada entre 41 a 50 anos, mais da metade dos participantes possui especialização (56,1%) e a maioria dos respondentes está ainda em anos iniciais de tempo de serviço da UEMS, com 57,9 % entre 0 a 10 anos de instituição.

No que se refere ao local de trabalho, a Unidade Universitária com maior participação foi de Dourados, correspondendo a 46,7% e em segundo lugar a de Campo Grande, com 28%. Entende-se que essas respostas correspondem com o perfil da Universidade, uma vez que Dourados, sendo a sede da UEMS, abarca o maior número de servidores de seu quadro administrativo.

Os dados métricos com traços da média e desvio padrão são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Dados métricos dos participantes

Categoria	Média	Desvio Padrão
Idade (anos)	40,92	12,16
Tempo de Serviço	10,49	7,43
Quantidade de servidores que trabalham na UEMS (por Unidade Universitária)	7,64	9,25

Fonte: Coleta de campo (2024).

As categorias relacionadas a idade e tempo de serviço prestado indicam uma concentração na faixa etária entre 41 e 50 anos com tempo de serviço médio de 10 anos. O desvio padrão apresentado traduz variação no número de servidores de cada Unidade Universitária, tempo de serviço e idade.

A próxima seção apresentará a performance dos fatores com o eixo da Cultura de Inovação.

4.2.2 Análise dos dados de Cultura de Inovação na UEMS

O instrumento aplicado permitiu verificar as percepções do corpo administrativo da Universidade a respeito dos fatores que envolvem a Cultura de Inovação. A Tabela 8 retrata as medidas de tendência central, perante cada fator.

Tabela 8: Medidas de tendência dos Fatores da Cultura de Inovação.

Medidas	Fatores					Cultura de Inovação
	EC	ES	CI	CE	RI	
Média	2,90	2,88	2,87	3,03	2,66	2,85
Mediana	3	3	3	3	3	3
Desvio padrão	0,88	0,89	0,88	0,87	0,89	0,89

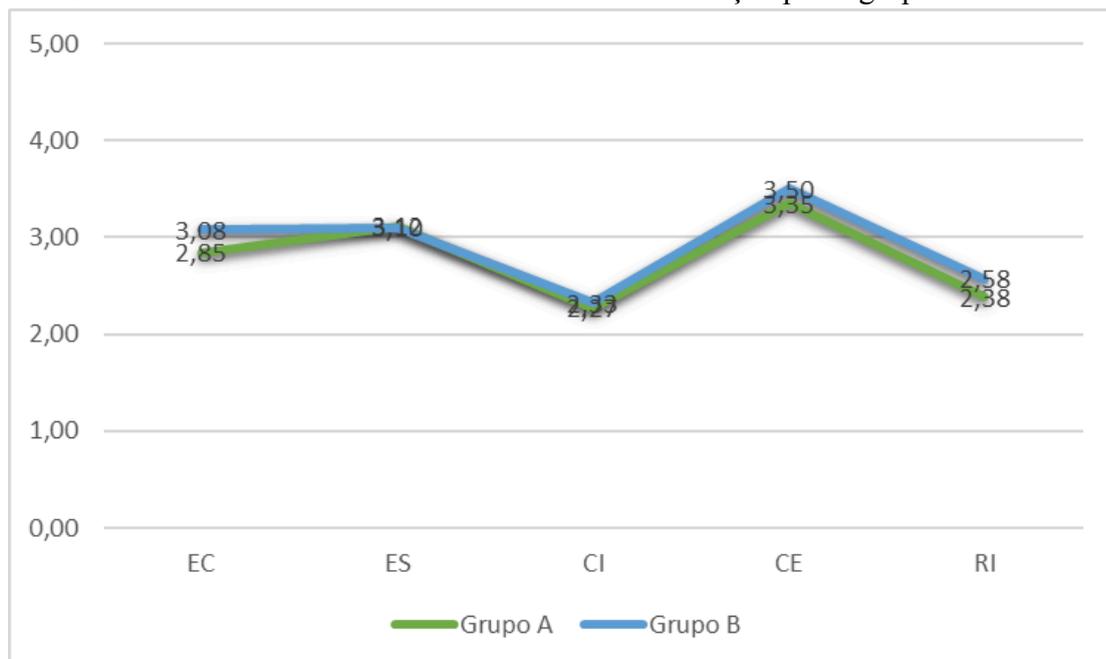
Fonte: Coleta de campo (2024). **Legenda:** EC = Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura; ES = Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna; CI = Condições do contexto interno à organização; CE = Relacionamento com o contexto externo; RI = Resultados - percepção da efetividade das inovações.

De acordo com as sentenças identificadas em cada fator, foi calculado a percepção que os participantes imprimem das variáveis. O indicador de média da Cultura de Inovação foi identificado como 2,85 sendo o desvio padrão médio 0,89, portanto não houve grande variação nas respostas encontradas.

O fator sobre Relacionamento com o contexto externo (CE) foi o único que atingiu a média mais alta com 3,03, mesmo assim pouco se diferenciou de Resultados - percepção da efetividade das inovações (RI) com 2,66, indicador com menor percepção.

A escala aplicada mensura de 1 a 5 o grau de percepção do fator, foi admitido para 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente (ver Anexo I - Questionário). Ao segregar os respondentes do nível Estratégico (grupo A) - Assessorias, Diretorias, Gerências e Pró-reitorias - dos demais setores (grupo B), respondentes do nível Tático e/ou Operacional - Protocolo, Biblioteca, Coordenações de curso, Secretarias e demais setores, encontrou-se a variação das médias conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Médias dos Fatores da Cultura de Inovação pelos grupos A e B

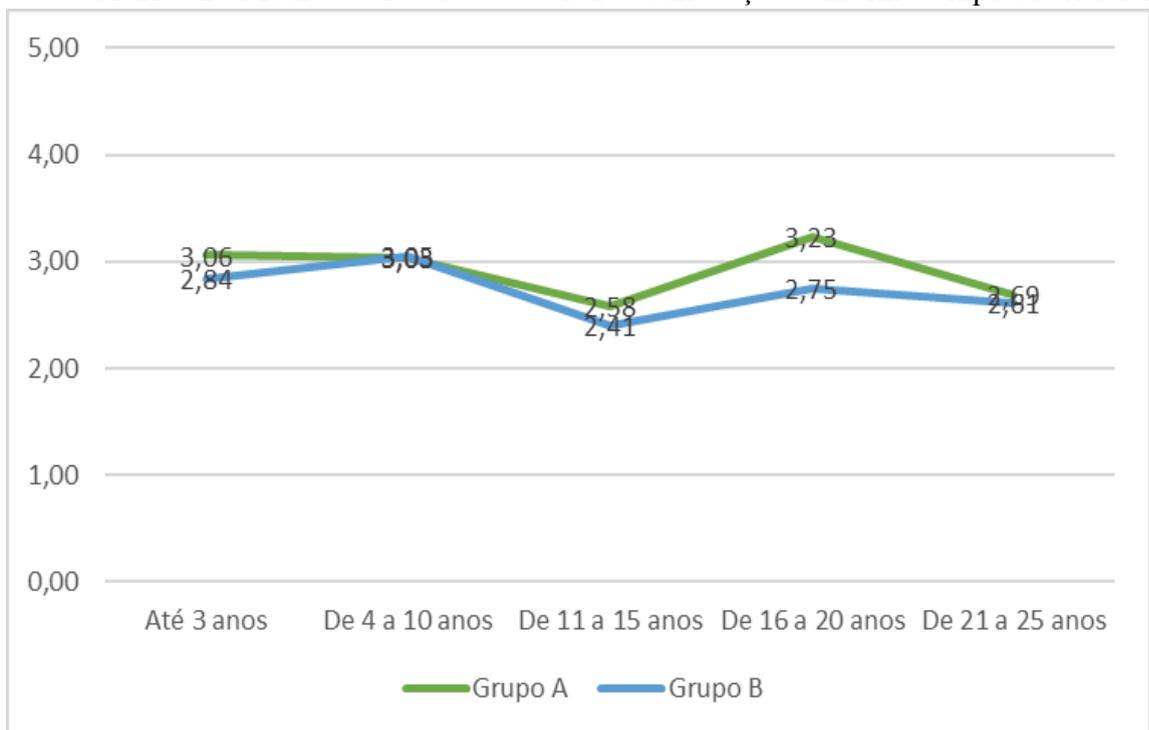


Fonte: Coleta de campo (2024).

É possível identificar que a percepção dos dois grupos acontece de forma similar. Corrobora-se a ideia de que a cultura organizacional envolve a organização como um todo, por ser construído um contexto multidimensional, que transpassa os níveis hierárquicos (Dobni; 2008, Dionísio, 2019). Apesar disso, não se pode ignorar que nos fatores EC, CE e RI, o grupo A apresentou opinião com média inferior a do grupo B - Conteúdo da Cultura (2,85 x 3,08), Contexto Externo (3,35 x 3,50) e na Efetividade das Inovações (2,38 x 2,58), respectivamente. Essa diferença, embora pequena, pode expressar sensível distinção. Infere-se que as lideranças intermediárias, representadas pelo grupo A, enfrentam dificuldades em promover/reconhecer os itens abordados sobre Cultura de Inovação, seja pela falta de treinamento, insegurança ou resistência do próprio grupo (Crews *et al.*, 2022).

Verificou-se também como é a percepção dos fatores de acordo com o tempo de serviço na organização, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 - Média dos Fatores da Cultura de Inovação conforme tempo de exercício



Fonte: Coleta de campo (2024).

É identificado que os servidores que estão em locais estratégicos (grupo A), quando comparados com servidores do grupo B com tempo de serviço semelhante, percebem mais facilmente a presença dos itens pró-inovação. O segmento de servidores que estão em exercício na instituição entre 16 a 20 anos é o que mais percebeu inovações ao longo do tempo de existência da UEMS analisado. Em contraposição, os servidores que estão na instituição entre 11 e 15 anos possuem mais dificuldade em notar a presença desse tipo de cultura. Visto que a

instituição completou 30 anos de existência em 2023, conclui-se que entre 2003 a 2007 houve ações mais direcionadas à inovação e que o grupo de está entre 16 a 20 anos presenciou algo que o grupo que trabalha entre 11 a 15 anos não vivenciou. Percebe-se ainda que as ações da universidade nos últimos anos têm retomado estímulos inovadores.

Na tabela 9 é possível observar o desempenho de cada item em seu respectivo fator.

Tabela 9. Médias dos itens abordados nos Fatores da Cultura de Inovação

Fatores	Indicador	Média
Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura	EC4	3,02
	EC1	3,08
	EC5	3,03
	EC2	2,57
	EC3	2,80
Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna	ES2-1	3,09
	ES1	2,93
	ES3-1	2,58
	ES2-2	2,75
	ES3-2	2,71
	ES4-1	3,26
Condições do contexto interno à organização	ES4-2	2,87
	CI1	3,07
	CI2	2,32
	CI3	2,51
	CI5	2,68
	CI6	2,94
	CI8	2,67
	CI9	2,66
Relacionamento com o contexto externo	CI11	2,94
	CI12	2,53
Resultados - percepção da efetividade das inovações	CE3	2,92
	CE1	2,74
Resultados - percepção da efetividade das inovações	RI3-2	2,51
	RI3-3	2,76
	RI2	2,65
	RI3-1	2,83
	RI1	2,55

Fonte: Coleta de campo (2024).

Na seção a seguir, trataremos a respeito especificamente de cada fator.

4.2.2.1 Fator 1: Conteúdo da cultura

No primeiro fator Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura (EC), abordou-se pontos como artefatos, estrutura, sustentabilidade, comportamento individual e criatividade. De modo geral, esse fator obteve média acima da média do geral (2,90), mas não foi o que mais se

destacou. Os itens com pontuação um pouco acima de 3 foram EC1, EC4 e EC5, indicando que de forma regular a organização valoriza a aprendizagem e a experimentação de novas ideias, valoriza o servidor que oferece novas soluções para os problemas e aqueles que se propõe a enfrentar desafios de forma criativa.

Por outro lado, notou-se que a sentença EC2, a qual refere-se à estrutura - aparatos, ferramentas, software e/ou outras estruturas inovadoras - da Universidade, obteve a pontuação mais baixa (2,57) desse segmento. A sentença EC3, sobre sustentabilidade, foi a segunda mais baixa, com pontuação média de 2,80. Esses indicadores abaixo da percepção 3, traduzem fragilidades existentes, como o reconhecimento da falta de sistemas mais avançados para tomada de decisões e ações correspondendo a práticas de sustentabilidade, que poderiam garantir vantagem competitiva, conforme abordado por Vendler e Maçaneiro (2021).

4.2.2.2 Fator 2: Sistema de Comunicação Interna

Ao explorar o segundo fator, Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna (ES), sete sentenças foram investigadas e notou-se que as médias mais altas foram ES4-1 e ES2-1, nessa ordem. ES4-1 mostrou que o compartilhamento de ideias, informações e experiências é discutido, na sua grande maioria, com pessoas do mesmo setor. Todavia, Bruno-Faria e Fonseca (2015), afirmam que a inovação é mais afluída quando servidores de diferentes grupos trocam informações entre si pelo contexto de diversidade formado, ou seja, as discussões de inovações incrementais entre setores trariam resultados mais significativos. Foi notado também que a Universidade no contexto geral é uma organização que tolera erros no que diz respeito a práticas inovadoras.

Quanto aos demais itens observou-se que não alcançaram média 3 de *score* médio, portanto ficaram em Discordo totalmente e Discordo, quando questionados sobre ES1, ES2-2, ES3-1, ES3-2 e ES4-2. O item ES3-1 apresentou média mais baixa de 2,57, o qual abordou sobre o sistema institucional possibilitando às pessoas se comunicarem sobre inovações. Esse apontamento, de acordo com Gimenez e Veiga (2020), compromete uma base de comunicação bem estabelecida que seja capaz de orientar e difundir o funcionamento organizacional, assim como mitos, tabus, normas e crenças.

4.2.2.3 Fator 3: Condições do contexto interno à organização

Com base em sentenças trabalhadas no terceiro fator, Condições do contexto interno à organização (CI), houve boa percepção com item de colaboração (CI1), assim admite-se que a organização demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas. CI6 e CI11 trabalham a questão da liderança. Apesar de apresentarem média abaixo de 3,

dentro deste fator obtiveram a segunda média mais alta (2,94). Infere-se por ser uma média abaixo da regular, necessita-se de atenção, pois Yeshua-Katz e Efrat-Treister, (2020); Dionísio (2019); Cavalcante e Cunha (2014) afirmam que os líderes desenvolvem uma relação com seus colaboradores capaz de estimular o aperfeiçoamento e profissionalização do trabalho pela criatividade e inovação. Com média 2,53, CI12 complementa a baixa percepção de medição na avaliação de desempenho funcional quando o servidor sugere inovações processuais ou incrementais para o aprimoramento da instituição, depreende-se que não há monitoramento por parte competente.

Outro aspecto informado pelo terceiro fator foi o item CI2 que teve o pior desempenho (2,32). Entende-se que há baixa percepção quanto aos registros e consultas sobre as inovações realizadas pelo corpo administrativo. Conclui-se dessa forma que a falta desse registro leva a decisões tomadas por preferências pré-existentes, que levam a processos decisórios com baixa racionalidade. Esse processo, com falta de monitoramento, se assemelha ao modelo de decisão de políticas públicas *garbage can* desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972), que dentre seus malefícios geram soluções não sequenciais.

4.2.2.4 Fator 4: Relacionamento com o contexto externo

A respeito do quarto fator, Relacionamento com o contexto externo (CE), foram trabalhados os itens CE3 e CE1. A média 2,92 expressa a percepção do item CE3 - que as pessoas têm espaço para dar retorno de como foram atendidas e 2,74 do item CE1, que os servidores recebem estímulos para realizar inovações com base nas demandas da sociedade. Nota-se que os canais de *feedback* estabelecidos e as devolutivas que a Universidade promove perante o que a sociedade tem sido discretamente reconhecido pelo corpo administrativo. A relevância da existência desses traços, de acordo com Lima *et al* (2023), estabelece o “prestar contas” quanto ao desempenho e resultados, os quais configuram a *accountability*, que por si promove transparência, legitimidade nas ações e reflete o nível de governança e maturidade da gestão, e expressa-se como relevante.

Embora o CE2 (Nesta organização há incentivo para mobilidade intercultural) não tenha sido aprovado no processo de validação do instrumento, explicado na seção 4.1, foi item com alta percepção dos colaboradores, valor médio de 3,45. Válido ressaltar que cada vez mais tem ganhado notoriedade os esforços da Instituição voltados à ampliação de fronteiras e intercâmbio cultural.

4.2.2.5 Fator 5: Percepção da efetividade das inovações

Os itens referentes ao quinto fator, Resultados - percepção da efetividade das inovações

(RI), alcançaram média 2,66. O item com pontuação mais alta foi o RI3-1 (2,83), seguido do RI3-3 com 2,76. Ambos abordaram sobre os mecanismos de recompensas e reconhecimentos. É possível deduzir que o corpo administrativo percebe os mecanismos de reconhecimento e recompensa por meio da participação dos projetos que a Universidade desenvolve e a visibilidade do alcance deles em mídias sociais e noticiários.

Todavia, quando essas participações em ações de extensão são comparadas às inovações realizadas no contexto dentro do ambiente de trabalho (RI1), nota-se uma redução de 0,11 na percepção do reconhecimento dos servidores. Isto é, o estímulo recebido mediante premiações ou bonificações em ações voltadas a inovações incrementais administrativamente é menor. Esse resultado vai ao encontro do desempenho identificado no fator Condições do contexto interno à organização (CI), segunda menor média no indicador de Cultura de Inovação, depois do RI, confirmando a fragilidade de percepção em inovações dentro do ambiente de trabalho do servidor.

O item RI 2 que aborda sobre a possibilidade de expor ideias contraditórias alcançou pontuação 2,65, e assim observa-se a percepção abaixo da regular a respeito de reconhecer abertura em contradizer algo que já foi proposto. Essa dificuldade em identificar um lugar seguro em repassar ideias contraditórias compromete um clima organizacional que promove o desempenho criativo, e por conseguinte o aperfeiçoamento da máquina administrativa (Mutonyi et al., 2020).

Em suma, é observado que os fatores de inovação fazem-se presentes na UEMS, não identificando nenhum fator que apresentou média baixa, com *score* 1 - Discordo totalmente. Merece notoriedade positiva, os itens relacionados diretamente ao ambiente externo, visto que a média do fator Relacionamento com o Contexto Externo foi o que mais corroborou com essa percepção (3,03), indicador mais alto apresentado quando comparados com os demais fatores. Além disso, é admitido que os técnicos-administrativos entendem que a Universidade possui tolerância a erros nas práticas inovadoras (ES2-1), que a Instituição valoriza a aprendizagem e experimentação de novas ideias (EC1 - Artefatos) e que a Universidade também demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas (CI1). Cabe ressaltar que estes itens não atingiram o ponto mais alto da escala, podendo ainda serem melhorados.

Outro resultado que faz jus a destaque são pontos de melhoria, para que haja fortalecimento da Cultura de Inovação no presente órgão. O item que menos pontuou foi a respeito de um sistema de registro e consulta sobre inovação realizadas por seus servidores, e o segundo de menor pontuação foi o que tratou de conflitos e competições serem tratados como oportunidade que contribuem para inovação, portanto, a intervenção diante de conflitos ainda se mostra frágil por não gerar dessa situação uma oportunidade de mudança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar o nível de cultura de inovação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul sob a ótica dos servidores administrativos. Embora o debate a respeito de cultura organizacional e inovação seja um tema complexo por envolver aspectos intangíveis que perpassa pelo entendimento dos servidores e sua vivência de como ele compreende as diretrizes do órgão em que atua, foi possível coletar a percepção do corpo administrativo por meio dos itens apresentados na literatura. A metodologia utilizada de abordagem quantitativa permitiu também construir um instrumento de diagnóstico do nível da cultura de inovação, o qual passou por validação tendo como base elementos encontrados na universidade pública estadual em questão.

De acordo com a revisão da literatura, poucos são os estudos que observam a cultura de inovação com foco principal na percepção dos servidores administrativos. Os construtos foram identificados por cinco fatores: Estratégias de inovação quanto ao Conteúdo da Cultura, Estratégia de inovação quanto ao Sistema de Comunicação, Condições do Contexto Interno, o Relacionamento com o Contexto Externo e os Resultados, por meio da percepção da efetividade das inovações. Esses fatores desmembraram-se inicialmente em 32 sentenças, e após validação do instrumento, 29 sentenças subsidiaram a análise.

A pesquisa foi aplicada por meio de link do *Google forms* disponibilizado em e-mail institucional, enviados no meio do mês de dezembro/2023 e do mês de janeiro/2024. Por meio da técnica de levantamento (*survey*), a maioria dos respondentes interessados/disponíveis em participar da pesquisa era mulher e com tempo de até 10 anos na instituição.

De modo geral, verificou-se como desafiante a identificação da Cultura de Inovação nos processos administrativos, pois nenhum fator se destacou com média a tangenciar o *score* 4 - “Concordo” ou 5 - “Concordo totalmente”. Tanto na percepção de servidores que atuam em órgãos mais estratégicos, quanto para aqueles que estão alocados em funções mais operacionais, verificou-se a média dos fatores próximos ao “Regular”.

No entanto, ao analisar o nível da Cultura de Inovação, separando pelo tempo de exercício dos servidores dentro da Instituição, os servidores que estão lotados em setores estratégicos (pró-reitorias, gerências, assessorias e diretorias) expressaram identificar mais visivelmente ações de inovação, com um pico entre 2003 e 2007 - período que institucionalizou-se o Zipmail e implantação de outros sistemas. Após o ano de 2007, é notada uma queda no gráfico sobre a percepção do corpo administrativo, portanto, a percepção dos servidores com 11 a 15 anos refletiu maior dificuldade em identificar os fatores dessa Cultura. Sabe-se que em meados de 2008, a Universidade perdeu sua autonomia financeira,

deduz-se então que esse apontamento de queda no gráfico seja reflexo das consequências desse episódio.

Ainda sobre os resultados encontrados, admite-se que sobre o Contexto Interno, no que diz respeito aos aparatos, ferramentas, *software* e outras estruturas inovadoras, assim como o Sistema de Comunicação ainda são fragilidades na instituição. Essa deficiência de Sistemas não integrados deixam mais morosos os procedimentos internos, como na realização e ajustes de matrículas, ou controle da gestão de pessoal, quando os gestores buscam informações para tomadas de decisões mais assertivas, a exemplo, autorização de férias de modo que ainda permaneça alguém no setor em atividades entendidas como essenciais.

Quando traçado um paralelo da proposta do Modelo de Governança e Gestão, que abrange os critérios evidenciados pela Gestão Contemporânea, relaciona-se a maturidade da governança com Cultura de Inovação para promover um ambiente que favoreça a criatividade e espontaneidade dos servidores em otimizar a máquina pública. No entanto, o mapeamento das atividades dos setores para que não exista retrabalho e o acompanhamento de requerimentos acadêmicos tramitados em sistemas, de maneira que haja transparência e maior controle nas datas de início e término, redução de papelório, entre outras produções técnicas, são ações muito pontuais na universidade, que por sua vez, quando ocorrem, ficam sem registro, inviabilizando que algum mecanismo de recompensa consiga ser usufruído.

Visto isso, é possível apontar que esse estudo deixa como contribuição em termos teóricos a revisão de literatura nas bases de dados Scopus e Web of Science entre 2018 a 2023 que buscou trazer com mais profundidade a Cultura de Inovação aplicada em órgãos públicos. Em termos gerenciais, a elaboração de um instrumento para avaliar Cultura de Inovação em órgãos públicos, haja vista que a contribuição de Bruno-Faria e Fonseca (2015) era voltada à lógica privada, e o instrumento elaborado poderá futuramente ser replicado em outras instituições que também desejarem. Em aspectos empíricos, a aplicação do questionário permitiu verificar algo que nunca não havia sido ainda investigado na instituição pública estadual de ensino superior em análise. Isso permite que a gestão, com o diagnóstico entregue, utilize-o como ferramenta para a preparação de um plano de ação observando os itens que precisam de atenção e fortalecendo ainda mais seus pontos fortes.

Uma limitação observada é que como a pesquisa se restringiu a perguntas fechadas, não foram coletados casos de sucesso ou processos de melhoria que os servidores vivenciaram. Também, notou-se dificuldade em buscar registros quanto às inovações administrativas para uma análise que permitisse uma comparação com o tempo dos servidores na instituição, que por sua vez estão mais voltados a inovações incrementais e otimização de processos diários, nas memórias dos servidores. Outra limitação evidenciada é que por conta

do tipo de amostragem utilizada não seria possível fazer generalizações para as demais organizações públicas de educação superior.

Recomenda-se que em estudos futuros sejam coletadas declarações dos servidores por uma abordagem quali-quantitativa e a aplicação do instrumento de avaliação da cultura de inovação em outros órgãos públicos para verificar sua validade semântica e estatística.

Entende-se como necessário o acompanhamento do incentivo à Cultura de Inovação não apenas no momento atual, portanto, sugere-se também que seja investigado seu desenvolvimento e sustentabilidade a longo prazo. Além disso, seria relevante investigar a eficiência de programas à inovação, medindo o impacto desses mecanismos de recompensas no âmbito do administrativo da universidade, de modo que foque na promoção de uma cultura mais integrada para além do contexto de pesquisa, ensino e extensão, mas como prática do cotidiano processual dentro da instituição.

6 REFERÊNCIAS

ADIGUZEL, Z., SONMEZ CAKIR, F.; KALYAR, M. N. A study of smartphone companies: Do innovation culture and radical innovation affect institutionalization and sustainable competition positively? **International Journal of Innovation** - IJI, São Paulo, v. 10, n.1, p. 95-117. jan-abr., 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/iji.v10i1.20003>. Acesso em: 07 mai. 2023.

AL-ASFOURA, A.; RAJASEKARB, J.; AL MASHRAFIC, A. Fostering organisational dynamic by promoting creativity of employees in the public sector. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 12, n. 7, p. 150-172, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340982995_Fostering_Organizational_Dynamic_by_Promoting_Creativity_of_Employees_in_the_Public_Sector. Acesso em: 10 dez 2022.

ALONSO SÁEZ, I.; DARRETXE, L.; BELOKI, N. Towards a collaborative academic identity and culture: Teaching teams as innovation in university degree programs. **Education Policy Analysis Archives**, [S. l.], v. 27, p. 142, 2019. DOI: 10.14507/epaa.27.4077. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/4077>. Acesso em: 6 feb. 2023.

ARIAS, J. O., MORALES, O. A. Organizational Culture for Innovation: A Case Study Involving an University Faculty. **J Knowl Econ.** 2022. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01069-9>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-022-01069-9#citeas>. Acesso em: 08 fev 2023.

ARRABAL, A. K.; CARDOSO, R. S.; WIGGERS, V. R.; COLOMBO, A. P. Digital transformation in university technology expo. **Revista de Administração Mackenzie**. Resources and Entrepreneurial Development. RAM, v. 23, n. 5. 2022. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220093.en>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/yMwhmK5yCHKGs4TWXZ6FNKL/?lang=en>. Acesso em: 11 de fev de 2023.

BARRUTIA, J. M.; ECHEBARRIA, C. Public managers' perception of exploitative and

explorative innovation: an empirical study in the context of Spanish municipalities. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 1, p. 131-151, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852319894688>. Acesso em: 08 de jan de 2023.

BATZ, A.; KUNATH, M.; WINKLER, H. Discrepancies between cluster services and SMEs? needs constraining the creation of a culture of innovation amidst industry 4.0. **Scientific Journal of Logistics**. LogForum. Poznań, Poland, v.14, n. 3, p. 387-405. 2018. DOI: 10.17270/J.LOG.2018.286. Disponível em: https://www.logforum.net/pdf/14_3_9_18.pdf. Acesso em: 07 de fev de 2023.

BELPOLITI, V. ; ALMHEIRI, R. A. ; ALI, Z. A ; ALATIQ, L. T. Urban regeneration and building retrofit. A strategy towards instilling a culture of innovation and entrepreneurship. **IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering**, v. 1203. 022057, 2021. DOI:10.1088/1757-899X/1203/2/022057. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1203/2/022057/meta#references>. Acesso em: 18 de jan de 2023.

BENEVENUTO, D. De seguidores de tendências à disrupção – uma lição (mal aprendida) que a ciência tem nos trazido há pelo menos um século. **Medicina (Ribeirão Preto)**, [S. l.], v. 54, n. Supl 1, p. e-184770, 2021. DOI: 10.11606/issn.2176-7262.rmrp.2021.184770. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/184770>. Acesso em: 9 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília: Casa Civil, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 16 de fev de 2023.

_____. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Programa Rede +Brasil. **Modelo de Governança e Gestão (Gestão.gov.br)**. Brasília, v. 1, n.1, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/modelo-de-governanca-e-gestao/sobre-o-gestao-gov/modelo-e-guia-do-gestaogov/modelo-gestaogovbr.pdf> . Acesso em 03/08/2023.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Medidas de Cultura de Inovação e de Cultura Organizacional para Análise da Associação com Inovação. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014a. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100214>. Acesso em: 29 jan. 2023.

_____. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 372-396, 2014b. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1043/1039>. Acesso em: 27 de janeiro de 2023.

_____. Medida da cultura de inovação: uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.3, p. 56-81, jul./set. 2015.

CABRAL, V. A Biblioteca no Contexto da Cultura Maker. **Informação em Pauta** 7 1-3. Web. 2022: Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/60332> Acesso em: 11 de fev de 2023.

CAMARGO, J. A. A.; KÜHL, M. R. Inovação no Contexto do Ensino Remoto Emergencial Implementada por Instituições de Ensino Superior, em Guarapuava - PR. **Revista Gestão universitária na América Latina**, Florianópolis, v.15, n.3, p.114-138, set-dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e86586>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/86586/52098>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2023.

CAMPOS-BLÁZQUEZ, J. R.; ORTEGA, P. M.; RUBIO, L. Employee Innovation Using Ideation Contests: Seven-Step Process to Align Strategic Challenges with the Innovation Process. **Research-Technology Management**. v. 63, n. 5, p.20-28, set 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1790237>

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA. p. 15-32, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8785>. Acesso em: 14 fev 2023.

CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. **Administração on-line**, v. 1, n. 1, p. 25, 2000. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/156978274/Chagas-2000-O-questionario-na-pesquisa-cientific> a. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.

COLLIER, R. Canadian health care lacks culture of innovation. **Canadian Medical Association Journal**. v. 190, n. 36. E1089-E1090; set. 2018 DOI: <https://doi.org/10.1503/cmaj.109-5655>. Disponível em: <https://www.cmaj.ca/content/190/36/E1089>. Acesso em 07/02/2023.

COELHO, F.; CORREA, V.; LISBOA R. L.; RESCH S. A Casa de Máquinas da administração pública no enfrentamento à COVID-19. **Revista de Administração Pública**. v. 54, p. 839-859. jul-ago., 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/NFhFrdZSf8qcNL6RmSjPRVD/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em 30/01/2024

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, pp. 1-25, 1972.

CREWS, C.; EUCHNER, J.; KATES, A. Innovation Culture and The Hero's Journey. **Research-Technology Management**. v. 65, n. 6, p.46-52. nov-dec. 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08956308.2022.2120704?needAccess=true&role=button>. Acesso em: 07 de fev de 2023.

DIONÍSIO, G. F. **Análise dos elementos que compõe a cultura de inovação: um estudo teórico**. Orientador: Mateus Cecílio Gerolamo; Coorientador: Lillian do Nascimento Gambi. 2019. 135 f. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operações) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04022020-151943/publico/GiovanaFernandaDionisioDEFINITIVO.pdf>. Acesso em: 23 de janeiro de 2023.

DOBNI, C.B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis, **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559. 2008. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1460-1060>. Acesso em: 03 de janeiro de 2023.

DUTRA, F. G.; ALMEIDA, F. G. Elementos para Estímulo da Cultura de Inovação: Mapeamento das Diretrizes Adotadas por Empresas de Destaque Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 95-120, 2018. Disponível: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49508/elementos-para-estimulo-da-cultura-de-inovacao--mapeamento-das-diretrizes-adotadas-por-empresas-de-destaque-brasileiras->. Acesso em: 17 de janeiro de 2023.

DZVINCHUK, D. *et al.* Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. **Problems and perspectives in management**, v. 19, n. 2, p. 320-332, 2021. Disponível em: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-380/creating-innovative-design-labs-for-the-public-sector-a-case-for-institutional-capacity-building-in-the-regions-of-ukraine>. Acesso em: 26 dez 2022.

FARIA, A.; PESSANHA, M. Cultura Didática: Olhar teórico para compreender a (não) inovação no ensino. **Educação & Realidade**, v. 47. 2022. <https://doi.org/10.1590/2175-6236117420vs01>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/NYjRJ7Kx9GTnPmWvSZWpWHQ/?lang=pt>. Acesso em: 10 de fev de 2023.

FAVA-DE-MORAES, F. Universidade, inovação e impacto socioeconômico. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 3, p. 8-11, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392000000300003>. Acesso em: 08 de janeiro de 2023.

FERRAREZI, ELISABETE; BRANDALISE, ISABELLA; LEMOS, JOSELENE. Evaluating experimentation in the public sector: learning from a Brazilian innovation lab. **Policy Design and Practice**, v. 4, n. 2, p. 292-308, 2021. DOI: 10.1080/25741292.2021.1930686. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F25741292.2021.1930686>. Acesso em: 23 dez 2022.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. O desvendar a Cultura de uma Organização. *In: ____*. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, p.15-27.1996. Disponível em:

<https://repositorio.usp.br/item/000793145>. Acesso em: 22 de nov de 2022.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FOSSATTI, P.; MONTICELLI J. M.; DANESI L. C.; JUNG H. S. University and the (Un)Successfulness of the Strategic Management for Innovation. **Educação em revista**. 36. 2020. UFMG. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698225188>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2023.

FRANÇA, A. M. B.A Inovação no setor público. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas do TCESP**, v. 1, n. 1, 1º Sem., 2017. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/issue/view/2/cadernos01>. Acesso em: 28 maio 2023.

FREITAG, R. K. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? **Revista de Estudos da Linguagem**, v. 26, n.2, 667-686. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/relin/article/viewFile/12412/pdf>. Acesso em: 10 de janeiro de 2023.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A., MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, Universidade de São Paulo, v. 35, n. 3, 105-112, julho/setembro, 2000. Disponível em: http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf. Acesso em: 04 de janeiro de 2023.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.3, p.73-82. 1991.

GADEA, F. V.; MARA, P. M. Arte y educación: concebir el espacio del atelier como una oportunidad de innovación didáctica. **Revista Linhas**. v. 23 n. 51, 2022: Alfabetização: desafios contemporâneos. DOI: <https://doi.org/10.5965/1984723823512022215>. Disponível em: <https://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/22029>. Acesso em: 10 de fev de 2023.

GEORGIEVA, I. Competitiveness Through the Prism of the Culture of Innovation. **Vilnius University Open Series**, pp. 28-35. 2021. DOI: 10.15388/VGISC.2021.4. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/352828572_Competitiveness_Through_the_Prism_of_the_Culture_of_Innovation. Acesso em: 07 de fevereiro de 2023.

GIMENEZ, A. B.; VEIGA, H. M. da S. Cultura de Inovação: Revisão de Literatura das publicações qualis A1 e B2 de 2009 a 2019. **Revista Reuna**. v. 25, n. 3, 2020. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1130>. Acesso em: 07 de janeiro de 2023.

GOMES, V. C.; SANTANA, R. L. F.; OLIVEIRA, L. G. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. **Cadernos ENAP**, nº.38, Brasília, 2014.

GORZELANY, J.; GORZELANY–DZIADKOWIEC, M.; LUTY, L.; FIRLEJ, K.; GAISCH, M.; DUDZIAK, O.; *et al.* Finding links between organisation’s culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. **PLoS ONE**, v. 16, n. 10: e0257962. 2021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962> Acesso em: 30 de janeiro de 2023.

GÜNZEL-JANSEN, F. *et al.* A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 12, p. 957-970, 2018.

GUTIÉRREZ-SUAREZ, C., ROZO-SÁNCHEZ, A., FLÓREZ-GARAY, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. **Aibi Revista De Investigación, Administración e Ingeniería**, v. 7, n.1, p. 7-13. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1130>. Acesso em: 12 de janeiro de 2023.

HAIR JR., J. F. *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

HAIR, JR. J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7 ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.

HALL, R. Students as partners in university innovation and entrepreneurship. **Education & training**, London, v. 63, n. 7, p.1114-1137, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-01-2021-0003/full/html>.

Acesso em: 08 de fev de 2023.

HANSEN, J. A.; SIGNE P. Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. **Public Management Review** v.21, n. 6. p. 918 - 944, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>

HOFSTEDE, G. Culturas nacionais, culturas organizacionais y el papel de la gestión empresarial. **Valores y ética para el siglo XXI**. Madrid: BBVA, p. 413-433, 2012.

IDA, L. M. C.; TUMELERO, C. Boosting technological innovation and innovation culture from an idea generation program: the experience of a Brazilian bank. **International Journal of Innovation - IJI**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 474-495. set./dez, 2021. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i3.19282>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/innovation/article/download/19282/9386>. Acesso em: 25 abr. 2023.

JENSEN, U.T. *et al.* Conceptualizando e Medindo Transformacional e Transacional Liderança, **Administração & Sociedade**. v. 51, n. 1, p. 3-33. 2016. doi: 10.1177/0095399716667157.

JIN, Z.; NAVARE, J.; LYNCH, R. The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. **Wiley Online Library**, v. 49, n. 4, p. 607-623, set. 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12351>. Acesso em: 08 fev 2023.

JNAH, A. J. About Face: Toward a Culture of Innovation. **Neonatal Netw.** v. 38, v.4, p.229-235. Jul, 2019. DOI: 10.1891/0730-0832.38.4.229. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31470392/>. Acesso em: 07 de fev de 2023.

KORMA, M. *et al.* Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Study on the Employees in Educational Institutions. **Business Systems Research: International**

Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy, v. 13, n. 1, p. 138-155, 2022.

KRISHNA, V. V. Universities in the National Innovation Systems: Emerging Innovation Landscapes in Asia-Pacific. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**. v. 5, n. 3, p. 21, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc5030043>. Acesso em: 30 de janeiro de 2023.

LAU, J. Is China Open to Adopting a Culture of Innovation? **Nature**. London. v.612, n. 7939. p. 14-16. 2022. DOI: 10.1038/d41586-022-04207-0. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/d41586-022-04207-0>. Acesso em: 06 de fev de 2023.

LAZZARI, L.; KLEINÜBING, L. S.; SOUZA, M. R. ; TREVISOL NETO, O. Inovação na biblioteca universitária: relato de experiência da Udesc. **Ciência da Informação em Revista**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 53–64, 2022. DOI: 10.28998/cirev.2021v8n3d. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/12175>. Acesso em: 10 fev. 2023.

LIMA, N. C.; DA SILVA, C. L.; DE SOUZA, G. H. S.; QUEIROZ, J. V.; QUEIROZ, F. C. B. Accountability: Inovação Decisória na Avaliação de Investimento em Startups. **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 15, n. 3, p.41-62, set./dez. 2023. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/595382318.pdf> Acesso em: 28 mar. 2024.

MACHADO, F. C. L; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. O Conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em **Administração. Reuna**. Belo Horizonte - MG, Brasil, v. 21, n. 1, p. 75-96, jan.-mar., 2016 - ISSN 2179-8834. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712>. Acesso em: 24 jan 2023.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, v. 17, 2012. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 14 de janeiro de 2023.

MARQUES, B. N.; LIMA, A. M. F.; SOUZA, A. L. R. ; ARAÚJO, M. L. V. Gestão da

Inovação na Administração Pública Federal: reflexões sobre os caminhos, as barreiras e as perspectivas. **Cadernos de Prospecção**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 1069, 2020. DOI: 10.9771/cp.v13i4.35146. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/35146>. Acesso em: 07 jun. 2023.

MARTINS, M.; CRISTINA, T. Inovação de Valor e Sistemas de Informação no Setor Público - estudo em programas de pós-graduação de universidades federais brasileiras. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**. v. 8, n. 3, 2022. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.8.3.555>. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/555>. Acesso em: 09 fev 2023.

MATO GROSSO DO SUL, **Plano de Desenvolvimento Institucional**, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. 2021.

MOREIRA, A., *et al.* Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional-Práticas e Lições Aprendidas: Estudo de Caso em Universidades Públicas. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO—CIKI*. nº 10, 2020, Panamá. **Anais** [...], Ciudad del Saber, 2020, p.1-16. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/896> Acesso em: 17 de janeiro de 2023.

MUTANGABENDE, S. ; NCUBE, N. ; MAGO, D.; HOFISI, C.; MUSARA, C. Stimulating a Culture of Innovation through Performance Appraisals and Rewards in Local Governance. **Sabinet African Journals**. v. 19, n. 4, p. 59-85, dez. 2022. Disponível em: <https://journals.co.za/doi/epdf/10.31920/2516-5305/2022/19n4a3>. Acesso em: 08 fev 2023.

MUTONYI, B. R.; SLÄTTEN, T.; LIEN, G. Organizational climate and creative performance in the public sector. **European Business Review**, v. 32, n. 4, p. 615-631, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-02-2019-0021/full/html>. Acesso em: 02 mar 2023.

NOHARA, I. P. Desafios de inovação na administração pública contemporânea: 'destruição criadora' ou 'inovação destruidora' do direito Administrativo? **Fórum Administrativo: Direito Público**. Belo Horizonte , v.17, n.194, abr. 2017. Disponível em: <https://direitoadm.com.br/desafios-de-inovacao-na-administracao-publica-contempor>

anea-destruicao-criadora-ou-inovacao-destruidora-do-direito-administrativo/. Acesso em: 2 jun. 2023.

NUNES, G. C.; NASCIMENTO, M. C. D.; DE ALENCAR, M. A. C. Pesquisa científica: conceitos básicos. ID on line. **Revista Multidisciplinar e de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i1.390> Acesso em: 08 de janeiro de 2023.

OECD, Core skills for public sector innovation: A beta model, abr. 2017. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC\(2017\)8/ANN1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC(2017)8/ANN1/en/pdf). Acesso em: 03 set 2023

O'HARA, S.; ACKERMAN, M. H.; RADERSTORF, T.; KILBRIDGE, J. F.; MELNYK, B. M. Building and sustaining a culture of innovation in nursing Academics, Research, Policy, and Practice: Outcomes of the National Innovation Summit. **Journal of Professional Nursing**. v. 43, p. 5-11, nov–dec. 2022, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.08.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S8755722322001223>. Acesso em: 07 fev. 2023.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU**. Disponível em : <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>>. Acesso em: 10 set 2023.

PADILHA, C. K.; GOMES, G. INNOVATION CULTURE AND PERFORMANCE IN INNOVATION OF PRODUCTS AND PROCESSES: A STUDY IN COMPANIES OF TEXTILE INDUSTRY. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 285-294, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/108584>. Acesso em: 21 abr 2023.

PARK, N.; CHO, M.; LEE, J. W. Building a culture of innovation: How do agency leadership and management systems promote innovative activities within the government? **Australian Journal of Public Administration**. v.80, n.3, p.:453 -473. 2021. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12474>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8500.12474>. Acesso em: 08 fev 2023.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In:_.(Org.) **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p.

165-168.

PIMENTEL, R. Cultura de inovação em uma escola de negócios: Um estudo inspirado pela teoria da prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 1, p. 63-84, 2019. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/issue/view/138> Acesso em: 07 de janeiro de 2023.

QU, W.; XU, J.; GE, Y.; SUN, X.; ZHANG, K. Development and validation of a questionnaire to assess public receptivity toward autonomous vehicles and its relation with the traffic safety climate in China. **Accident Analysis & Prevention**, v. 128, p. 78-86, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2019.04.006>. Acesso em: 26 fev. 2024.

QUEYROI, Y. et al. Local public innovation: an analysis of its perceived impacts on public performance. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 2, p. 493-510, 2022.

SAMPAIO, N. A. S.; ASSUMPÇÃO, A. R. P.; FONSECA, B. B. **Estatística Descritiva**. Belo Horizonte, Editora Poisson, 2018.

SANDOR, S. D. Measuring public sector innovation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 14, n. 54, p. 125-137, 2018. Disponível em: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/562/551>

SANSABAS-VILLALPANDO, V.; PÉREZ-OLGUÍN, I. J. C.; PÉREZ-DOMÍNGUEZ, L. A.; RODRÍGUEZ-PICÓN, L. A.; MENDEZ-GONZÁLEZ, L. C. CODAS HFLTS Method to Appraise Organizational Culture of Innovation and Complex Technological Changes Environments. **Sustainability**, v. 11, n. 24, 2019; <https://doi.org/10.3390/su11247045>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/24/7045>. Acesso em: 07 de fev de 2023

SAVEDRA, P.; CÂNDIDO, A. C.; ALVES DO VALE, M. Fatores de fortalecimento para a cultura de inovação em bibliotecas: proposta de checklist para autoavaliação. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 835–852, 2020.

DOI: 10.26512/rici.v13.n3.2020.27581. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/27581>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SAWHNEY, R.; KENNER, M.; BOLTON, W. O55: Fostering a Culture of Innovation in Medical Students as Future Surgeons. **British Journal of Surgery**, v.108, n.1, mar. 2021.

Disponível em:

https://academic.oup.com/bjs/article/108/Supplement_1/znab117.055/6255839.

Acesso em: 07 de fev de 2023.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Uma Investigação sobre Lucros. **Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

Disponível em: <https://link.ufms.br/zlukk>. Acesso em: 24 maio 2023

SEILER, M.; COTT, A.B.; TORRES, V.; REIF, J. A. M.; KUGLER, K. G.; GAMMEL, J. H.; BRODBECK, F. C. How to strengthen a culture of innovation by combining values-based and evidence-based innovation management. **International Journal of Innovation Management**. v. 26, n. 05, 2022. <https://doi.org/10.1142/S1363919622400035>. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S1363919622400035>. Acesso em: 07 de fev de 2023.

SERAFIM, L. **O poder da inovação**. São Paulo: Saraiva. 2011.

SILVA, E. M. S. G. D., WEBER, A.F., MOREIRA, M.F.; SILVA, S. M. D. Innovation climate, human capital and dynamic capacities: interrelations between innovation antecedents. **Innovation & Management Review**, v. 19, n. 4, pp. 270-289. 2022. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2019-0087>

SILVA, S. V. M.; SOUZA, J. C. Gestão da Inovação na Administração Pública sob o Prisma das Produções Científicas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation** v.10, n.1, set.-dez.-2022 DOI: 10.18226/23190639.v10n1.08.

Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/68395/gestao-da-inovacao-na-administracao-publica-sob-o-prisma-das-producoes-cientificas->. Acesso em: 10 de fev de 2023.

STÝÍTESKÁ, M.; SEIN, Y. Y. Performance driven culture in the public sector. The Case of Nordic Countries. **Administration Science**. v.11, n.1, 2021. <https://doi.org/10.3390/admsci11010004>

TIGANASU, R.; PASCARIU, G. C.; NIJKAMP, P. Performance and Innovation in the Public Sector of the European Union Countries. An Analysis Based on the Dynamics of Perceptions, 2009-2016. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 15, n. 1, p. 94-123, 2019.

TORRES, Z. A. D.; ARAUJO, W. G. G. Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. **Revista Universidad y Empresa**, Bogotá, v. 21, n. 36, p. 8-35, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>. Disponível em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 Feb. 2023.

VENDLER, M., MAÇANEIRO, M. Modelo de mensuração para adoção de práticas deecoinovação: análise dos elementos da cultura de inovação. **Revista E&G - Economia & Gestão**, v. 21, n. 60, p. 24-41, 2021. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiae gestao/article/view/18952/19387> Acesso em: 13 de janeiro de 2023.

_____. Elementos da Cultura de Inovação do Ambiente Interno que contribuem para adoção de estratégias de ecoinovação para competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção. **Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 120-137, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n51p120>. Acesso em: 15 de janeiro de 2023.

YAMIN, M. A. Y. Examining the effect of organizational innovation on employee creativity and firm performance: moderating role of knowledge sharing between employee creativity and employee performance. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 22, n. 3, p. 447-467, 2020.

YESHUA-KATZ, D.; EFRAT-TREISTER, D. “Together in the tech trenches”: a view of Israel’s innovation culture. **Innovation: Organization & Management**. v.23, n. 3, p. 337-353, 2019. DOI: 10.1080/14479338.2020.1758565. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/14479338.2020.1758565?scroll=top&needAccess=true&role=tab>. Acesso em: 07 de fev de 2023.

WESTON, R.; GORE, P. A. . A brief guide to structural equation modeling. **The Counseling Psychologist**, v.34, n.5, p. 719–751. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0011000006286345>. Acesso em: 26 fev. 2024.

ZANDBERG, T.; MORALES, F. N. Public managers' networking and innovative work behavior: The importance of career incentives. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 2, p. 286-303, 2019.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Primeira parte - Perfil do entrevistado

1 - Qual seu sexo?	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Outro
2- Qual sua idade? (em anos)	<input type="checkbox"/> Até 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos <input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos <input type="checkbox"/> Entre 61 e 70 anos <input type="checkbox"/> A partir de 71
3 - Qual sua escolaridade?	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós- doutorado
4 - Quanto tempo de serviço na UEMS?	<input type="checkbox"/> Até 3 anos <input type="checkbox"/> De 4 a 10 anos <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> De 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> Mais de 26 anos
5 - Qual seu cargo na UEMS?	<input type="checkbox"/> Técnico(a) Nível Superior <input type="checkbox"/> Assistente Técnico de Nível Médio
6 - Unidade Universitária (UU) de lotação:	<input type="checkbox"/> Dourados (sede) <input type="checkbox"/> Amambai <input type="checkbox"/> Aquidauana <input type="checkbox"/> Campo Grande <input type="checkbox"/> Cassilândia <input type="checkbox"/> Coxim

	<input type="checkbox"/> Glória de Dourados <input type="checkbox"/> Ivinhema <input type="checkbox"/> Jardim <input type="checkbox"/> Maracaju <input type="checkbox"/> Mundo Novo <input type="checkbox"/> Naviraí <input type="checkbox"/> Nova Andradina <input type="checkbox"/> Paranaíba <input type="checkbox"/> Ponta Porã
7- Em qual setor você atua?	Escreva por extenso _____

Segunda parte

Fator “Conteúdo da Cultura”

Responda com a escala de 1 a 5, na qual significam: 1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 - Nem concordo, nem discordo, 4 – Concordo e 5 - Concordo totalmente

Itens que integram o Fator “Conteúdo da Cultura”	1	2	3	4	5
Esta organização valoriza o servidor que oferece novas soluções para os problemas					
Esta organização valoriza a aprendizagem e experimentação de novas ideias					
Esta organização valoriza o servidor que se propõe a enfrentar desafios de forma criativa					
Esta organização possui aparatos, ferramentas, <i>softwares</i> e/ou outras estruturas inovadoras					
A organização desenvolve práticas sustentáveis inovadoras					
A organização tolera erros nas práticas inovadoras					

Itens que integram o Fator “Sistema de Comunicação”	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

Nesta organização os servidores se comunicam abertamente ou de forma espontânea umas com as outras para inovar.					
Esta organização possui um sistema institucional que possibilita as pessoas se comunicarem sobre inovações.					
Os canais de comunicação desta organização permitem a troca de informações de forma clara entre servidores de diferentes grupos de diversidade tais como: social, gênero, étnico, raça, econômico, ideológico, credo, etc., em prol da inovação.					
Esta organização possui canal de comunicação para resolução de conflitos e/ou divergência de ideias quando se trata de inovação					
Os servidores compartilham ideias, informações, conhecimento e experiência em seu setor a fim de gerar inovações					
Os servidores compartilham ideias, informações, conhecimento e experiência com outros setores a fim de gerar inovações					
Esta organização possui um sistema de registro e consulta sobre inovações realizadas por seus servidores					

Itens que integram o Fator “Condições do contexto interno”	1	2	3	4	5
A organização demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas					
Os líderes estimulam os colaboradores a reverem seus processos de trabalho a fim de aperfeiçoá-los					
Nesta organização para uma inovação ser implementada deve ser propostas por servidores mais próximos dos líderes					

Os líderes trazem informações para sua equipe de trabalho que contribuem para o surgimento de inovações					
Os conflitos e competições são tratados como oportunidades que contribuem para inovação					
Os servidores são reconhecidos pelas contribuições nos processos de inovação, nesta organização					
O interesse por coisas novas é manifestado pelos servidores nesta organização					
Algumas regras na organização podem ser adaptadas para que se introduzam inovações					
A organização disponibiliza equipamentos necessários à implementação de inovações					
A organização disponibiliza capacitação e treinamento para promover inovação					
Os servidores desta organização são incentivados a trabalhar de forma coletiva e colaborativa em prol da inovação					
O sistema de avaliação de desempenho funcional contempla atividades de inovação processual, incremental e outros processos de melhoria e/ou aperfeiçoamento da instituição					

Itens que integram o Fator “Relacionamento com o contexto externo”	1	2	3	4	5
Nesta organização há incentivo para mobilidade intercultural					
Nesta organização os cidadãos têm espaço para dar retorno de como foram atendidos					
Nesta organização os servidores têm estímulo para realizar inovações com base nas demandas da sociedade.					

Itens que integram o Fator “Resultados - percepção da efetividade das inovações”	1	2	3	4	5
São valorizadas inovações desenvolvidas nesta organização que contribuem para visibilidade do servidor na sociedade					
Nesta organização há espaço para exposição de ideias contraditórias					
Nesta organização há reconhecimento aos servidores que demonstram interesse em participar de atividades relacionadas à inovação					
Esta organização premia os servidores que desenvolvem inovações no seu ambiente de trabalho					



RELATÓRIO TÉCNICO - CULTURA DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

RELATÓRIO TÉCNICO – CULTURA DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

Relatório técnico apresentado pela aluna de mestrado Ana Raquel Cypriano Pinto Sena ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Fernando Thiago, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 03

Contextualização 04

Objetivos 06

Justificativa 07

Fatores associados à Cultura de Inovação 08

Diagnóstico e análise 10

Considerações finais 12

Referências 13

RESUMO

A cultura de inovação é um tipo de cultura organizacional que possui um ambiente corporativo pautado na valorização da criatividade, inovação, promoção do aprendizado contínuo, apoio mútuo entre os colaboradores e busca da melhoria constante na entrega de serviços ao usuário. Sabendo que esse tipo de cultura é facilmente encontrado em universidades, o objetivo deste trabalho é verificar o nível de cultura de inovação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, baseado na percepção dos servidores técnicos administrativos.

Para isso, foi realizada pesquisa de natureza quantitativa, utilizando a técnica de levantamento (survey). A amostra consiste de 103 servidores públicos selecionados por acessibilidade. O instrumento de coleta de dados foi validado semântica e estatisticamente por meio da Análise Fatorial Confirmatória e os dados foram analisados por medidas de tendências central e análise estatística descritiva.

Os resultados mostraram que os servidores associam a presença da cultura de inovação mais facilmente à estratégia de inovação no Relacionamento com contexto externo da Universidade, em ações voltadas à extensão, por exemplo, e que itens do contexto interno necessitam de atenção para aprimoramento de práticas administrativas. A pesquisa deste trabalho contribuiu na elaboração de um diagnóstico sobre o nível de cultura de inovação, destinado à gestão da universidade. Com o diagnóstico realizado, estima-se que a instituição consiga potencializar seus pontos fortes e criar um plano de ação para suas fragilidades, de maneira que a otimização processual seja usufruída pelos seus usuários e sociedade em geral.

Palavras-chave: Cultura de inovação. Cultura organizacional. Universidade pública. Gestão Pública.



A cultura de inovação possui um ambiente corporativo pautado na valorização da criatividade, inovação, promoção do aprendizado contínuo, apoio mútuo entre os colaboradores e busca da melhoria constante na entrega de serviços ao usuário

CONTEXTO

A cultura de inovação é tema de estudo ao redor do mundo por conta do seu forte vínculo entre desempenho organizacional e competitividade no mercado (Bruno-Faria; Fonseca, 2014a). No ambiente das universidades, percebe-se que essa cultura se faz presente, pois é estimulado que as pessoas trabalhem em inovações, sendo seus colaboradores acostumados a “sugerir melhorias, modificações contínuas e repensar as instituições” (Torres; Araujo, 2019, p.10).

Acompanhar aspectos como cultura organizacional agrega valor institucional e torna-se um ativo estratégico do negócio (Silva et al., 2022). Destaca-se que locais que

incorporam a cultura de inovação, absorvem uma filosofia de gestão de liberdade, na qual os colaboradores desfrutam de autonomia, como olhar empreendedor dentro da organização, havendo tolerância a possíveis falhas, oriundas das tentativas criativas e inovações internas (Serafim, 2011).

Com estímulo legal para incorporação da cultura de inovação nas Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação, a Lei nº 10.973 de dezembro de 2004 direcionou o Brasil para incentivos à inovação no ambiente produtivo.



No âmbito da administração pública, cultura de inovação foi reconhecida como uma das características de uma gestão contemporânea (Brasil, 2021).



No âmbito da administração pública, a cultura de inovação foi reconhecida como uma das características de uma gestão contemporânea (Brasil, 2021). Para compreender melhor a gestão contemporânea, o Modelo de Governança e Gestão, intitulado como Gestão.gov.br, foi publicado na Plataforma +Brasil, gerenciada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Esse modelo é um padrão de referência cujo objetivo é contribuir com o aumento da maturidade de gestão nos órgãos públicos do poder executivo federal.

Nesse contexto, os órgãos públicos, ao buscarem destaque no aprimoramento de Governança e Gestão contemplam a cultura de inovação, a qual consiste em “gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isso requer atitudes provocativas, no sentido de estimular as pessoas a buscarem, espontaneamente, novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente” (Brasil, 2021, p. 8).

A administração pública nacional percebeu, principalmente no cenário pandêmico em 2020, da Covid-19, que o sistema político-estrutural pode ser comprometido se for ignorado a capacidade de resposta da dimensão intraorganizacional, basicamente formada pela área-meio, que atua em funcionalidades administrativas, seja no desenho de processos, flexibilização estatal, rearranjos logísticos e operacionais, estratégias de comunicação, entre outros (Coelho et al., 2020).

Performar de modo inovador revela a presença da cultura de inovação e a existência dela é fator determinante para criação e manutenção da organização (Dutra, Almeida, 2018; Gimenez, Veiga, 2020). Por tratar-se de uma questão crucial, as universidades também buscam aderir a uma cultura corporativa, investigando traços de liderança, fomentando a criatividade e a mudança constante (Gorzelay et al., 2021).

Em universidades, o contexto de inovação na última década institucionalizou-se com atividades de interações universidade-empresa, transferência de tecnologia, startups, incubadoras, laboratórios, parques tecnológicos e núcleos que propulsionam o subproduto científico e tecnológico do campus (Krishna, 2019). Embora relevantes, ainda é observado um descompasso entre o ritmo da academia e o que é solicitado pelo mercado (Fossati, 2020).

Ao longo de seus 30 anos, a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS - tem atualizado seu “mapa de navegação” - Plano de Desenvolvimento Institucional - em média, a cada cinco anos, aspirando sua visão de “ser referência como instituição pública, gratuita e de qualidade, na promoção da inclusão social e inovação, respeitando os princípios éticos e morais, que atenta às demandas da sociedade sul-mato-grossense e contribua para o desenvolvimento do estado e do país” (Mato Grosso do Sul, 2021).

Nesse sentido, para este estudo realizado na UEMS, e enquanto servidora deste lugar, surgiram alguns questionamentos a serem examinados: (1) quais aspectos discutidos na literatura sobre cultura de inovação a UEMS tem exercitado, (2) como os servidores administrativos têm reconhecido/percebido e se relacionado com a cultura de inovação.

O propósito de registrar as observações de servidores técnicos administrativos dessa instituição de ensino superior e contribuir com o conhecimento sobre cultura de inovação é um desafio, pois ainda há poucas pesquisas nacionais que investigam essa interação em universidade pública; motivo pelo qual também se justifica este trabalho.

OBJETIVOS

➤ GERAL

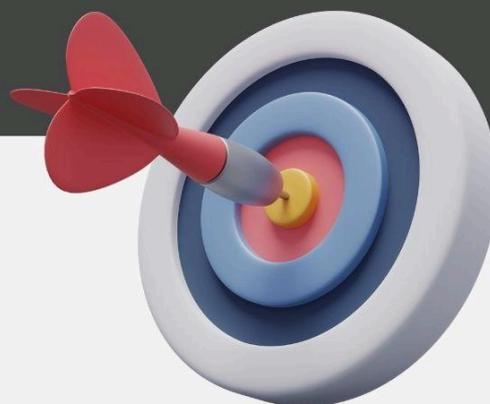
Analisar o nível de cultura de inovação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul sob a ótica dos servidores administrativos

➤ ESPECÍFICOS

Elaborar um instrumento de diagnóstico do nível da cultura de inovação tendo como base uma universidade públicas brasileira

Verificar como os servidores administrativos têm reconhecido/percebido e se relacionado com a cultura de inovação aplicada na UEMS.

Elaborar um diagnóstico dos fatores que influenciam a cultura de inovação na UEMS.





Comemoração de 30 anos da UEMS
Fonte: site oficial - UEMS



JUSTIFICATIVA

Em termos de contribuições gerenciais, têm-se o objetivo de registrar as percepções de servidores da UEMS que estão distribuídos em diferentes unidades universitárias. Sobretudo, pretende-se contribuir com o conhecimento acadêmico da área de Administração Pública e repassar um diagnóstico para alta gestão. Ocorre que sobrevir com mais dados de cultura de inovação pode gerar desdobramentos que permitirão monitoramento de boas práticas no transcorrer dos anos, bem como reverberar em melhoria do desenvolvimento regional, uma vez que esta Universidade atinge municípios por toda extensão do Estado de Mato Grosso do Sul e na entrega dos serviços prestados pela universidade.

É certo que alinhar as potencialidades dos recursos humanos com os eixos de desenvolvimento institucional facilita o exercício de uma gestão estratégica e eficaz. Gutiérrez-Suarez et al. (2019) afirmam que cultura e clima organizacional são algumas das variáveis do contexto de ambiente da organização que podem influenciar no direcionamento estratégico. Espera-se que a entrega de um diagnóstico permita que a universidade tome consciência da visão corporativa e alcance mais eficiência na gestão de curto, médio e longo prazo.

Ressalta-se também que a adoção do planejamento estratégico requer adaptações em simbiose com a cultura organizacional. Dessa forma, almeja-se suprir a lacuna identificada.

Moreira et al. (2020) observam um *gap* e sugerem que “outras pesquisas devem ser desenvolvidas com a finalidade de identificar o ambiente propício, e os fatores da Cultura Organizacional que possam garantir o planejamento e a gestão estratégica” (Moreira et al., 2020, p.13).

Uma organização culturalmente forte é capaz de estabelecer com seus colaboradores vínculo de pertencimento, responsabilidade e comprometimento, ao mesmo tempo que “uma cultura forte, sedimentada pode ter um efeito reverso no processo de inovação” (Dutra; Almeida, 2018, p. 8). Em vista disso, somando ao fato da universidade ter apenas 30 anos e ainda estar em estágio de maturação, esse estudo contribuirá para o momento da instituição, caso necessário, corrigir possíveis vícios e adotar outros direcionamentos.

Em termos de contribuições teóricas, observa-se que pouco se fala sobre as inovações dentro de uma universidade no contexto administrativo e processual. Pesquisas anteriores se propuseram a estudar a cultura de inovação sobre o aspecto de desenvolvimento tecnológico (Lau, 2022; Georgieva, 2021; Yeshua-Katz, 2019), em ambientes de negócios empresariais (Crews et al., 2022; Campos-Blázquez et al., 2020, Seiler et al., 2022), os aspectos da sustentabilidade (Jin, 2018), o aspecto da cultura de inovação nas áreas da saúde (Collier, 2018; Jnah, 2019; O'Hara et al., 2022), no setor industrial (Batz et al., 2018; Sansabas-Villalpando et al., 2019), no setor público visando gestão e liderança (Park et al., 2021; Mutangabend et al., 2022; Silva; Souza, 2022) e no setor urbano e arquitetônico (Belpoliti et al., 2021).

Ademais, no que diz respeito ao ambiente universitário, a cultura de inovação é fortemente pesquisada no aspecto pedagógico ou de política educativa em cursos de graduação (Alonso Sáez, 2019; Sawhney et al., 2021; Arias; Morales, 2022; Bevenuto, 2021; Faria; Pessanha, 2022; Gadea; Mara, 2022). Além desse viés, tem-se a relação da sua capacidade de inovação e tecnologia (Gorzelay, 2021; Arrabal et al., 2022), a avaliação de sistema de informação integrado e o contexto do ensino remoto (Martins; Cristina, 2022; Camargo; Kühn, 2022), em departamentos específicos como biblioteca (Lazzari et al., 2021; Savedra et al., 2021; Cabral, 2022) e em proposições de inovação a partir do olhar do universitário (Hall, 2021). A discussão da cultura de inovação nas universidades pela ótica de técnicos administrativos, no entanto, não foi explorada.

Dessa forma, pretende-se contribuir empiricamente ao incluir a percepção dos servidores administrativos em observação a pesquisa do nível de cultura de inovação existente na instituição. Pressupõe-se que os eixos de pesquisa, ensino e extensão sejam fortalecidos, na medida em que também há profissionalização no serviço administrativo, correspondendo estrategicamente à gestão, de maneira fluida em sua ordenança processual e entregando melhores resultados ao seu usuário final.

FATORES ASSOCIADOS À CULTURA DE INOVAÇÃO

Após revisão de literatura, foi possível exprimir 5 premissas de modo que sintetizasse os itens que estão associados à cultura de inovação, são eles:

➤ Fator 1 - Conteúdo da cultura

São componentes que devem estar sempre em sintonia, colaborando de maneira interativa e complexa na busca por novas ideias e soluções. São os artefatos, a estrutura, a sustentabilidade, o comportamento individual e a criatividade.

➤ Fator 2 - Sistema de Comunicação Interno

Trata sobre o compartilhamento de ideias, de modo que a resolução de conflitos tenha como base o diálogo e as experiências compartilhadas. A comunicação aberta ou comunicação fluida é estabelecida por canais de comunicação institucionais, para facilitar o acesso à informação (Vendler; Maçaneiro, 2018, Gimenez; Veiga, 2020).



Fator 3 - Condições do contexto interno à organização

São aspectos de colaboração e competição sendo estabelecido por incentivos da organização, ladeado pela liderança, que contribuirá articulando estrategicamente em favor da visão que a organização possui. O comportamento inovador é intrinsecamente estimulado pela alta gestão pela facilidade de acesso em repassar ideias que incrementem e aperfeiçoem a máquina processual (Yeshua-Katz; Efrat-Treister, 2020; Dionísio, 2019; Cavalcante; Cunha, 2014).

Fator 4 - Relacionamento com o contexto externo

Esboça-se o relacionamento da organização com seus fornecedores e com aqueles que usufruem do serviço. Observa-se também a necessidade da comparação de atributos que as outras instituições concorrentes trabalham para manter-se atrativa e atualizada. Nesse viés, tem-se a aprendizagem social, a ampliação de fronteiras, e a caixa de sugestão como meios de escuta e observação do ambiente externo se pronunciando a respeito das atividades da organização.

Fator 5 - Resultados, Percepção da efetividade das inovações

Diz respeito ao reconhecimento mediante premiações e mecanismos que prestigiam a contribuição inovadora, colocando a organização em um patamar reconhecido pela sociedade como lugar seguro e de credibilidade.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Após ajustes e apreciação da Pró-reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRODHS), o questionário foi enviado pelo e-mail institucional para todos os servidores técnicos administrativos que estão ativos nos cargos de Técnico de Nível Superior e Assistente Administrativo Nível Médio.

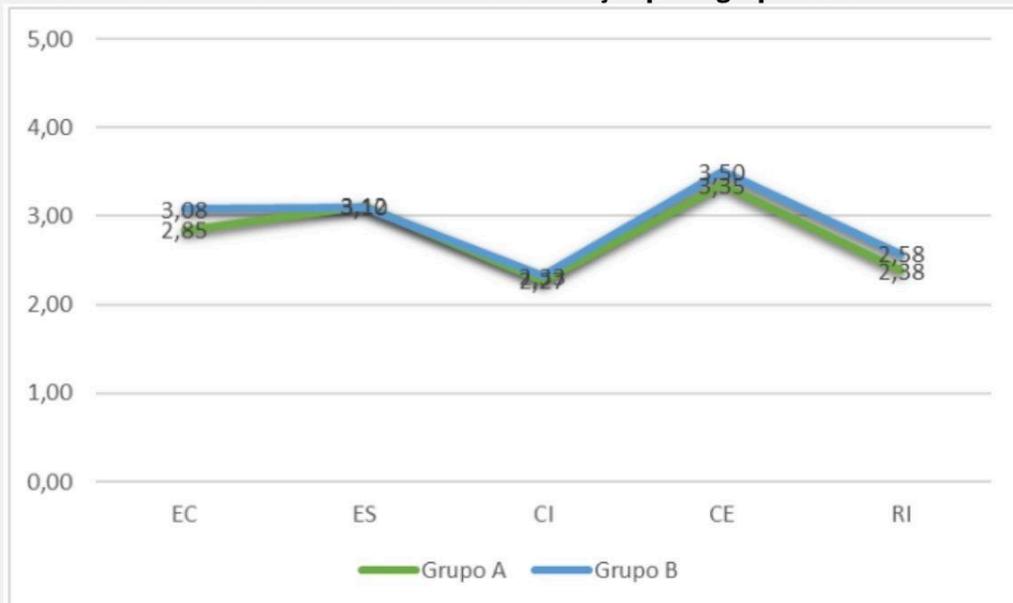
Obteve 107 respondentes, sendo a maioria (63,6%) mulheres, mais da metade dos participantes possui especialização (56,1%) e a maioria dos respondentes está ainda em anos iniciais de tempo de serviço da UEMS, com 57,9 % entre 0 a 10 anos de instituição.

A tabulação dos dados permitiu separar os servidores em dois grupos para melhor realizar a análise:

Grupo A - os lotados em setores estratégicos (Pró-reitorias, Diretorias, Assessorias e Gerências)

Grupo B - os demais servidores lotados em setores relacionados a nível tático e operacional da universidade

Gráfico 1: Médias dos Fatores da Cultura de Inovação pelos grupos A e B.



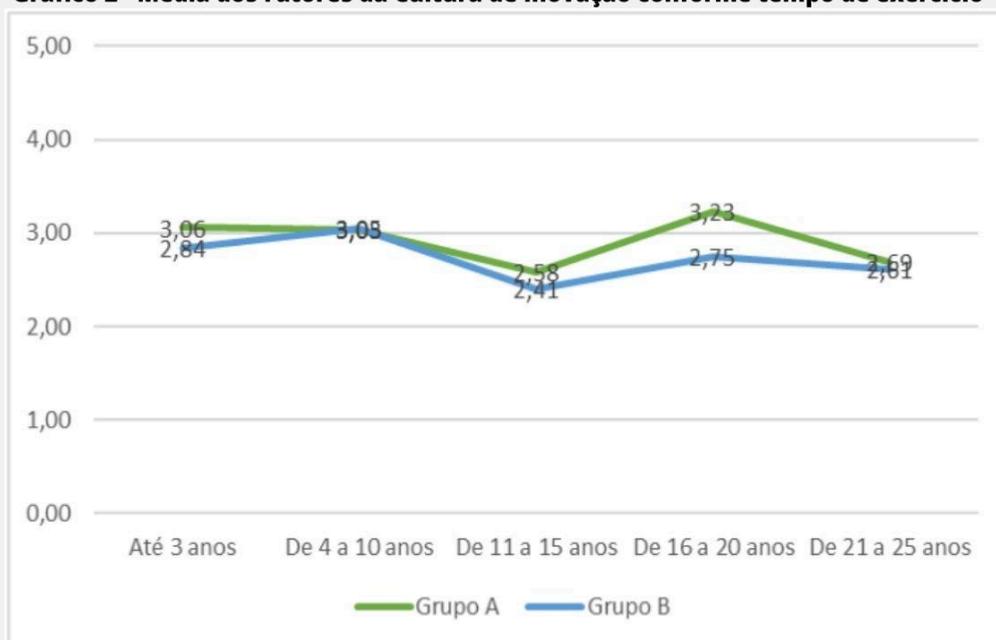
Fonte: Coleta de campo (2024).

Legenda: EC = Estratégias de inovação - Conteúdo da cultura; ES = Estratégias de inovação - Sistema de Comunicação Interna; CI = Condições do contexto interno à organização; CE = Relacionamento com o contexto externo; RI = Resultados - percepção da efetividade das inovações.

- A percepção dos dois grupos é muito semelhante. No entanto, não se pode ignorar que nos fatores EC, CE e RI, a média do grupo A fica inferior a do grupo B.

Isso expressa que as lideranças intermediárias (grupo A) enfrentam dificuldades em promover/reconhecer os itens abordados sobre Cultura de Inovação, seja pela falta de treinamento, insegurança ou resistência do próprio grupo (Crews et al., 2022).

Gráfico 2 - Média dos Fatores da Cultura de Inovação conforme tempo de exercício



Fonte: Coleta de campo (2024).

No gráfico 2, é identificado que os servidores que estão em locais estratégicos (grupo A), quando comparados com servidores do grupo B com tempo de serviço semelhante, percebem mais facilmente a presença dos itens pró inovação.

O segmento de servidores que estão em exercício na instituição entre 16 a 20 anos é o que mais percebeu inovações ao longo do tempo de existência da UEMS analisado.

Em contraposição, os servidores que estão na instituição entre 11 e 15 anos possuem mais dificuldade em notar a presença desse tipo de cultura.

Visto que a instituição completou 30 anos de existência em 2023, conclui-se que entre 2003 a 2007 houve ações mais direcionadas à inovação e que o grupo de está entre 16 a 20 anos presenciou algo que o grupo que trabalha entre 11 a 15 anos não vivenciou. Percebe-se ainda que as ações da universidade nos últimos 10 anos têm retomado estímulos inovadores.

Quadro 2 - Pontes de atenção**Pontos de atenção**

- Esta organização possui um sistema de registro e consulta sobre inovações realizadas por seus servidores (2,32)
- Os conflitos e competições são tratados como oportunidades que contribuem para inovação (2,51)
- Os servidores são reconhecidos pelas contribuições nos processos de inovação, nesta organização (2,53)

Fonte: Coleta de campo (2024).

Quadro 1 - Pontes fortes**Pontos fortes**

- A Universidade possui tolerância a erros nas práticas inovadoras (3,09)
- Valoriza a aprendizagem e experimentação de novas ideias (3,08)
- A organização demonstra saber a importância da inovação alinhada aos seus projetos e iniciativas (3,07)

Fonte: Coleta de campo (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se como desafiante a identificação da Cultura de Inovação nos processos administrativos, pois nenhum fator se destacou com média a tangenciar o score 4 – “Concordo”. Tanto na percepção de servidores que atuam em órgãos mais estratégicos, quanto para aqueles que estão alocados em funções mais operacionais, verificou-se a média dos fatores próximos ao “Regular”.

Ainda sim, entende-se como pontos positivos os listados no quadro 1, em ordem de decrescente. O quadro 2 também apresenta-se com os pontos de atenção com ranqueamento, do mais preocupante para o menos preocupante.

Admite-se que sobre o Contexto Interno, no que diz respeito aos aparatos, ferramentas, software e outras estruturas inovadoras, assim como o Sistema de Comunicação ainda são fragilidades na instituição. Essa deficiência de Sistemas não integrados deixam mais morosos os procedimentos internos, como na realização e ajustes de matrículas, ou controle da gestão de pessoal, quando os gestores buscam

informações para tomadas de decisões mais assertivas, a exemplo, autorização de férias de modo que ainda permaneça alguém no setor em atividades entendidas como essenciais.

O mapeamento das atividades dos setores para que não exista retrabalho e o acompanhamento de requerimentos acadêmicos tramitados em sistemas, de maneira que haja transparência e maior controle nas datas de início e término, redução de papelório, entre outras produções técnicas, são ações muito pontuais na universidade, que por sua vez, quando ocorrem, ficam sem registro, inviabilizando que algum mecanismo de recompensa consiga ser usufruído.

Espera-se que a gestão, com o diagnóstico entregue, utilize-o como ferramenta para a preparação de um plano de ação observando os itens que precisam de atenção e fortalecendo ainda mais seus pontos fortes. Recomenda-se que em estudos futuros sejam coletadas declarações dos servidores por uma abordagem quali-quantitativa por trazer mais especificidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Programa Rede +Brasil. **Modelo de Governança e Gestão (Gestão.gov.br)**. Brasília, v. 1, n.1, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/modelo-de-governanca-e-gestao/sobre-o-gestaogov/modelo-e-guia-do-gestaogov/modelo-gestaogovbr.pdf> . Acesso em 03/08/2023.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. A. Medidas de Cultura de Inovação e de Cultura Organizacional para Análise da Associação com Inovação. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014a. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100214>. Acesso em: 29 jan. 2023.

CAMPOS-BLÁZQUEZ, J. R.; ORTEGA, P. M.; RUBIO, L. Employee Innovation Using Ideation Contests: Seven-Step Process to Align Strategic Challenges with the Innovation Process. **Research-Technology Management**. v. 63, n. 5, p.20-28, set 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1790237>

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA. p. 15-32, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8785>. Acesso em: 14 fev 2023.

COELHO, F.; CORREA, V.; LISBOA R. L.; RESCH S. A Casa de Máquinas da administração pública no enfrentamento à COVID-19. **Revista de Administração Pública**. v. 54, p. 839-859. jul-ago., 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/NFhFrdZsf8qcNL6RmSjPRVD/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em 30/01/2024

CREWS, C.; EUCHNER, J.; KATES, A. Innovation Culture and The Hero's Journey. **Research-Technology Management**. v. 65, n. 6, p.46-52. nov-dec. 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08956308.2022.2120704?needAccess=true&role=button>. Acesso em: 07 de fev de 2023.

DIONIÍSIO, G. F. **Análise dos elementos que compõe a cultura de inovação: um estudo teórico**. Orientador: Mateus Cecílio Gerolamo; Coorientador: Lillian do Nascimento Gambi. 2019. 135 f. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operações) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04022020-151943/publico/GiovanaFernandaDionisioDEFINITIVO.pdf>. Acesso em: 23 de janeiro de 2023.

DUTRA, F. G.; ALMEIDA, F. G. Elementos para Estimulo da Cultura de Inovação: Mapeamento das Diretrizes Adotadas por Empresas de Destaque Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 95-120, 2018. Disponível: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49508/elementos-para-estimulo-da-cultura-de-inovacao--mapeamento-das-diretrizes-adotadas-por-empresas-de-destaque-brasileiras->. Acesso em: 17 de janeiro de 2023.

REFERÊNCIAS

- GORZELANY J, GORZELANY-DZIADKOWIEC M, LUTY L, FIRLEJ K, GAISCH M, DUDZIAK O, *et al.* Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. **PLoS ONE**, v. 16, n. 10: e0257962. 2021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962> Acesso em: 30 de janeiro de 2023.
- GUTIÉRREZ-SUAREZ, C., ROZO-SÁNCHEZ, A., & FLÓREZ-GARAY, A. (2019). *Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral*. **Aibi Revista De Investigación, Administración e Ingeniería**, v. 7, n.1, p. 7-13. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1130>. Acesso em: 12 de janeiro de 2023.
- KRISHNA, Venni V. Universities in the National Innovation Systems: Emerging Innovation Landscapes in Asia-Pacific. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 3, p. 21, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc5030043>. Acesso em: 30 de janeiro de 2023.
- MATO GROSSO DO SUL, **Plano de Desenvolvimento Institucional**, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. 2021.
- MOREIRA, A., *et al.* Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional-Práticas e Lições Aprendidas: Estudo de Caso em Universidades Públicas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO-CIKI. n° 10, 2020, Panamá. **Anais** [...], Ciudad del Saber, 2020, p.1-16. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/896> Acesso em: 17 de janeiro de 2023.
- SEILER, M.; COTT, A.B.; TORRES, V.; REIF, J. A. M.; KUGLER, K. G.; GAMMEL, J. H.; BRODBECK, F. C. How to strengthen a culture of innovation by combining values-based and evidence-based innovation management. **International Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 05, 2022. <https://doi.org/10.1142/S1363919622400035>. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S1363919622400035>. Acesso em: 07 de fev de 2023.
- SERAFIM, L. **O poder da inovação**. São Paulo: Saraiva. 2011.
- TORRES, Z. A. D.; ARAUJO, W. G. G. Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. **Revista Universidad y Empresa**, Bogotá, v. 21, n. 36, p. 8-35, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>. Disponível em http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-4639201900010008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 06 Feb. 2023.
- VENDLER, M., MAÇANEIRO, M. *Elementos da Cultura de Inovação do Ambiente Interno que contribuem para adoção de estratégias de ecoinovação para competitividade: análise de empresas industriais do setor da construção*. **Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 120-137, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n51p120> Acesso em: 15 de janeiro de 2023.
- YESHUA-KATZ, D.; EFRAT-TREISTER, D. 'Together in the tech trenches': a view of Israel's innovation culture. **Innovation: Organization & Management**, 23:3, 337-353, 2019. DOI: [10.1080/14479338.2020.1758565](https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1758565). Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/14479338.2020.1758565?scroll=top&needAccess=true&role=tab>. Acesso em: 07 de fev de 2023.

Discente: Ana Raquel C P Sena, Esp.

Orientador: Fernando Thiago, Dr.

Universidade Federal

Abril de 2024

