

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO XXI**

**Macloud Xavier Falkenbach**

**APLICABILIDADE DOS CONCEITOS DE INOVAÇÃO AO TRABALHO NA  
ATUAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre  
2023**

**Macloud Xavier Falkenbach**

**APLICABILIDADE DOS CONCEITOS DE INOVAÇÃO AO TRABALHO NA  
ATUAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder

**Porto Alegre  
2023**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-Reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-Diretor: Prof. Dr. Rogério Faé

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21**

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

Falkenbach, Macloud Xavier  
Aplicabilidade dos conceitos de inovação ao  
trabalho na atuação de servidores públicos da Região  
Metropolitana de Porto Alegre / Macloud Xavier  
Falkenbach. -- 2023.  
51 f.  
Orientadora: Christine da Silva Schröder.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Administração Pública no Século XXI,  
Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. inovação. 2. gestão de pessoas. 3. serviço  
público. I. Schröder, Christine da Silva, orient.  
II. Título.

**Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo autor.**

**Escola de Administração da UFRGS**

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

**Macloud Xavier Falkenbach**

**APLICABILIDADE DOS CONCEITOS DE INOVAÇÃO AO TRABALHO NA  
ATUAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Aprovado em 27 de março de 2023.

Conceito:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Examinadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Manoella Cará Treis (IFRS)

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder (UFRGS)

## RESUMO

A inovação pode se constituir em uma importante ferramenta para o desenvolvimento contínuo de uma organização ou sociedade. No setor público, em especial, a inovação tem o importante papel de propor novas ideias como novas possibilidades e soluções aos desafios e problemas da sociedade. A teoria orienta como isso pode ser feito, e como acontece. Entretanto, é neste sentido que o trabalho buscou relacionar a teoria com a prática, por evidenciar a realidade vivenciada pelos servidores municipais da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA) sobre o tema e, com isso, observar e compreender como o tema inovação está presente no cotidiano destes servidores, e como estes se relacionam com seus processos. A metodologia utilizada envolve uma pesquisa qualitativa, com realização de entrevistas semiestruturadas, com questões elaboradas a partir do referencial teórico e dos objetivos específicos da pesquisa, e que foram realizadas com 10 (dez) servidores públicos atuantes na Região. De acordo com os resultados obtidos, se constatou que os servidores municipais da RMPA demonstram, muito embora não tenham recebido treinamento adequado, que, em sua maioria, estavam familiarizados como o tema da inovação, contudo, se deve destacar a importância do elemento humano e cultural, para além do tecnológico, para se desenvolver inovação no serviço público.

**Palavras-chave:** Inovação. Gestão de pessoas. Serviço Público.

## **ABSTRACT**

Innovation can be an important tool for the continuous development of an organization or society. In the public sector, in particular, innovation plays an important role in proposing new ideas as new possibilities and solutions to society's challenges and problems. Theory guides how this can be done, and how it happens. However, it is in this sense that the work sought to relate theory to practice, by highlighting the reality experienced by municipal servants in the Metropolitan Region of Porto Alegre on the subject and, with that, observing and understanding how the theme of innovation is present in the daily life of these servers, and how they relate to their processes. The methodology used involves a qualitative research, with semi-structured interviews, with questions elaborated from the theoretical framework and the specific objectives of the research, and which were carried out with 10 (ten) public servants working in the Region. According to the results obtained, it was found that the municipal servants of the RMPA demonstrate, even though they have not received adequate training, that, for the most part, they were familiar with the theme of innovation, however, the importance of the human element and cultural, in addition to technological, to develop innovation in the public service.

**Keywords:** Innovation. People management. Public service.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<i>1.1.1 Objetivo geral.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>13</i>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Inovação.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Inovação tecnológica.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Inovação social.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Inovação na gestão de pessoas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Inovação no setor público.....</b>	<b>19</b>
<b>2.6 Fatores indutores da inovação no setor público.....</b>	<b>21</b>
<b>2.7 Gestão de pessoas no setor público e a relevância da inovação.....</b>	<b>23</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
<b>4 RESULTADOS DO ESTUDO.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Características dos entrevistados.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Apresentação e análise dos resultados.....</b>	<b>27</b>
<i>4.2.1 Percepções dos servidores pesquisados sobre capacitações, treinamentos, e seu próprio entendimento sobre o que seria inovação.....</i>	<i>28</i>
<i>4.2.2 Percepções sobre o quanto se sentem preparados para inovar no trabalho, bem como sobre aspectos ligados a abertura e autonomia para inovação.....</i>	<i>30</i>
<i>4.2.3 Percepções sobre como, de forma geral, o setor público promove a inovação e como servidores se sentiriam dispostos a inovar mesmo sem incentivos.....</i>	<i>34</i>
<i>4.2.4 Percepções sobre o quanto a inovação permeia ou não seu ambiente local de trabalho atualmente, e em que intensidade isto ocorre.....</i>	<i>37</i>
<i>4.2.5 Elementos que, no entendimento dos servidores pesquisados, são fundamentais para se promover a inovação no ambiente de trabalho.....</i>	<i>39</i>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>50</b>

# 1 INTRODUÇÃO

À medida que o tempo passa fica mais evidente que as inovações e as evoluções tecnológicas abriram caminho para inúmeras transformações no cotidiano atual. E, de forma gradual, essas mudanças ocorridas ao longo dos anos tiveram um impacto significativo no dia a dia das pessoas físicas e jurídicas, incluindo escolas e demais instituições da administração pública (SOUZA, 2017).

O que evidencia uma tendência natural, onde mudanças e transformações continuarão ocorrendo independentemente do segmento, algo inevitáveis a curto e longo prazos. Sendo assim, é necessário continuar se renovando, se reinventando, ou seja, inovando sempre. Deste modo, será possível acompanhar as evoluções e modificações nos cenários econômicos e nos fenômenos sociais, especialmente no contexto em que se está inserido (RAMOS, 2019).

Dentre os primeiros estudos sobre inovação, há àqueles que relacionaram a importância dos processos inovadores para fomentar o desenvolvimento econômico. Neste sentido, é possível destacar, como exemplo, o que foi dito por Schumpeter (1982), pioneiro em relacionar a inovação tecnológica ao desenvolvimento econômico, descrevendo a inovação como a combinação ou recombinação entre novos materiais e forças produtivas com o objetivo de gerar novos produtos e assim, o desenvolvimento econômico. Ou seja, a substituição de tecnologias antigas por novas, denominado pelo autor como “destruição criadora”.

De modo similar, a inovação poderá ser uma excelente aliada para a administração pública ao propor novas soluções com o objetivo de enfrentar os desafios e problemas da sociedade. Por exemplo, através de processos mais bem estruturados para buscar uma gestão mais eficiente ou na democratização da ação estatal, em especial, promover a participação social e assim estimular a formulação, a implementação e o controle das políticas públicas (FARAH, 2010).

Até mesmo porque a inovação não se limita a um único campo de atuação, conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005), que, num estudo feito pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com relação à mensuração e interpretação de dados relacionados às atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), identifica quatro (04) tipos de inovação, que incluem novos produtos e métodos melhorados, são eles: inovação de produto, de processo, de *marketing* e organizacional.

Com relação a este último, inovação organizacional, que recebe destaque neste trabalho,



sua abrangência envolve a implementação de novos métodos e processos nas práticas de negócios, melhoria na organização estrutural do local de trabalho, bem como em suas relações com os ambientes internos e externas (OCDE, 2005).

Entretanto, conforme Amabile (1997), de maneira geral, para muitas organizações os processos de inovação surgem quando novas ideias, ou seja, ações alternativas são propostas e efetivamente colocadas em prática, atendendo uma demanda; solucionando uma necessidade; reduzindo um tempo de execução ou de espera; melhorando a aplicação de um recurso tecnológico, etc. Neste sentido, a autora defende o foco na gestão dos processos inovativos, o indutor que potencializaria a inovação, ao contrário de se concentrar apenas em atividades individuais que, isoladamente, poderiam até gerar algum tipo de inovação em uma organização.

Contrastando com este pensamento, para Moussa *et al.* (2018) são os líderes, membros da gestão administrativa, que proporcionam a inovação, sendo os indutores deste processo. Estes autores apresentam uma série de comportamentos e atitudes que estes líderes em uma organização precisariam desenvolver e desempenhar, para atingir seus objetivos, como: capacidade para delegar, capacidade de solucionar problemas, capacidade gerir conflitos, capacidade de inspirar suas equipes, visão estratégica, dentre outros.

Por outro lado, porém, para Tartari *et al.* (2014), especificamente no setor público, é necessário haver estímulos para se desenvolver um ambiente criativo. Ou seja, as organizações precisariam estabelecer estratégias para que os funcionários desenvolvam competências individuais orientadas à inovação. Entretanto, conforme Borrás e Edquist (2015), devido à complexidade e variedade de competências necessárias para a geração da inovação, isso, geralmente, não é feito pelas organizações públicas. Então, diante destes aspectos, qual seria então o verdadeiro indutor da inovação, em especial no setor público?

Entretanto, é possível detectar uma “variável”, destacada por Borrás e Edquist (2015), quanto aos requisitos para implementar os processos inovativos nas organizações públicas: a “complexidade”. Neste caso, complexidade em termos de quais competências realmente os indivíduos necessitariam possuir para inovar, ou serem mais inovadores. Nuances que talvez expliquem por que seja tão comum encontrar múltiplas interpretações para a conceituação do termo “competência”, muitas vezes também relacionada às habilidades naturais humanas (ENAP, 2020).

No entanto, para o Glossário de Termos Técnicos da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a definição de “competência” pode ser mais ampla, como: a capacidade de

articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, práticas e atitudes, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Ou ainda, pode ser compreendida como a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho, o que resulta não apenas do grau instrução e formação, mas, em grande medida, da experiência (*expertises*) em situações concretas do exercício ocupacional (OIT, 2002).

Em virtude destes aspectos complementares, se destaca a relevância desta temática, especialmente porque norteiam e orientam a gestão de pessoas nos serviços da administração pública. Tanto que para autores como Santos *et al.* (2019), Sorensen (2017), Moussa *et al.* (2018), Ferreira *et al.* (2015) e Araújo *et al.* (2015), por exemplo, há a necessidade de pesquisas científicas adicionais que contribuam para identificar os elementos indutores ao processo de inovação no setor público, bem como para a identificação dos fatores que impulsionariam a capacidade de inovação na administração pública, a fim de produzir os aperfeiçoamentos e as melhorias tão necessários para desenvolver e qualificar os serviços públicos ofertado à sociedade. Ou ainda, a fim de identificar quais as competências os servidores públicos, de todos os níveis, precisariam desenvolver ou serem estimulados a demonstrar, de forma a gerarem este tipo de inovação (MONTEZANO; ISIDRO, 2020).

Esta aparente limitação conceitual, segundo Montezano e Isidro (2020), é o que talvez explique a dificuldade no alinhamento das teorias com as práticas entre os *constructos* de inovação e competência. Muito embora os referidos autores reconheçam a existência de pesquisas que abordam a temática “inovação e competências”, entendem que, no entanto, a maioria delas se restringe apenas ao nível organizacional como um todo, tendo poucas produções voltadas ao comportamento dos indivíduos em uma organização.

Abordando este tema dos processos de inovação nas organizações públicas, tendo como parâmetro o nível federal, os autores Castro *et al.* (2017) trazem atenção à existência de barreiras e facilitadores como antecedentes da inovação. E, aparentemente, segundo eles, são estes antecedentes que exercem um papel significativo na adoção (ou, não) dos processos de inovação no setor público. Deste modo, é possível detectar outra “variável” na questão a ser analisada, neste caso, se apresentando como um elemento composto: “barreiras” e “facilitadores”, à inovação.

Exemplificando, conforme Castro *et al.* (2017), nas organizações da administração pública federal existem barreiras, como: resistência, limitação de recursos humanos, conflitos

de interesse, dentre outros. Por outro lado, os facilitadores, seriam: trabalho em equipe, legitimação e comprometimento, desenvolvimento de pessoal e competências. Ambos, atuando como variável que compõe os elementos que influenciam a ação do indivíduo na execução de suas atividades no serviço público federal.

Além disso, por sua vez, estes elementos podem ser atenuados ou intensificados, de acordo com Koch e Hauknes (2005), numa relação de causa e efeito, afetados ainda por outras situações externas, como: tamanho do setor ou organização, mentalidade silo, concordância sobre demandas e políticas, comunicação, escassez ou abundância de competências individuais e/ou organizacionais.

Sem mencionar que qualquer modificação na rotina ou novo processo impactaria no trabalho do servidor e na gestão administrativa no setor público. A depender da inovação, ainda, esta poderá representar mudanças amplas e profundas na cultura organizacional, ou seja, em seu *modus operandi*. Inclusive, pelos princípios burocráticos, alterações na rotina se tornam um grande desafio à *performance* dos órgãos públicos e aos servidores como um todo (RIELY; CLARKSON, 2001), especialmente aos que exercem cargos/funções de gestão nas instituições públicas em virtude de suas atribuições e responsabilidades.

Por definição, conforme Graef (2008), os *cargos* são unidades completas de atribuições previstas na estrutura organizacional e, independentes dos cargos de provimento efetivo, as *funções* são acréscimos de responsabilidades de natureza gerencial ou de supervisão, chefia, coordenação ou assessoramento, neste caso específico em análise, conferido ao servidor ocupante de cargo efetivo, tendo como referência a correlação de atribuições.

Entretanto, independentemente de quem seja a responsabilidade, a inovação e seus processos envolvem todas as pessoas em uma organização. Em nível nacional, por exemplo, é possível compreender o impacto que isso poderia representar, e sua real dimensão, ao se verificar o Portal da Transparência do Governo Federal, em suas informações estatísticas, no quadro “Ocupação de cargos/funções de confiança nos órgãos superiores”, a informação de que, apenas no Governo Federal, há um total de 896.922 (oitocentos e noventa e seis mil novecentos e vinte e dois) servidores com vínculo no exercício de cargos/empregos efetivos e, destes, 94.096 (noventa e quatro mil e noventa e seis) servidores atuam ou ocupam cargos/funções de confiança nos diversos órgãos da instância superior federal. Ou seja, números representativos, pois, deste total, pouco mais de dez por cento (10,5%) dos que atuam no serviço público exercem atividades de responsabilidade, gestão e liderança (BRASIL, 2022).

Portanto, diante do exposto, um problema com certa relevância que se apresenta para uma pesquisa, seria compreender como estes conceitos de inovação e das competências individuais se observam em uma realidade de menor escala como, por exemplo, na administração pública municipal.

Por questões de acessibilidade e conveniência, considerando o fato de que o pesquisador pós-graduando em Administração Pública é residente na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA), optou-se por realizar um estudo sobre este tema na referida Região.

A Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA) foi constituída na Constituição Federal de 1967 (BRASIL, 1967, Art. 157, §10) e Emenda Constitucional (EC) de 1969 (BRASIL, 1969, Art. 164), que permitiram, mediante Lei Complementar, o estabelecimento das primeiras regiões metropolitanas brasileiras. Entretanto, a RMPA foi instituída formalmente através da Lei Complementar Federal 14 de 08/06/1973 (BRASIL, 1973), integrando 14 municípios: Alvorada, Cachoeirinha, Campo Bom, Canoas, Estância Velha, Esteio, Gravataí, Guaíba, Novo Hamburgo, Porto Alegre, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul e Viamão, sendo Porto Alegre o município mais antigo desta configuração, uma das quatro primeiras cidades do Estado (constituída em 1809) e capital do Rio Grande do Sul, o município sede da Região (MARTINS, 2013).

Para este intuito, a pesquisa envolveu servidores municipais desta Região, a fim de coletar informações acerca da realidade concreta e fazer algumas constatações (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Um estudo com este tema, ainda, se torna representativo pela importância que o Guia para Melhoria da Gestão das Transferências da União (MEG-Tr) atribui ao capital intelectual das instituições, sendo este formado por pessoas motivadas, engajadas e satisfeitas, bem como por suas habilidades individuais e competências. Acrescentando, o “capital intelectual” representa a inteligência de uma instituição, o que lhe dará a capacidade de se corrigir, melhorar ou inovar suas práticas e, em consequência, o seu desempenho (BRASIL, 2020b).

O capital intelectual está ligado aos “ativos humanos” de uma organização, compondo seus ativos intangíveis. Ativos, no sentido de se referir aos ganhos que os indivíduos podem oferecer às suas organizações de forma dinâmica, através da sinergia do conjunto: pela sua educação intelectual, pelos conhecimentos (geral, e relacionado às atividades), pelas competências individuais (*expertises*), pelas habilidades para resolver problemas, pela criatividade e outras características intrínsecas, que cada indivíduo carrega consigo. E, intangíveis, no sentido de se tratar de algo que foi agregado por experiências próprias,

características únicas e, portanto, quando reunidas formam o diferencial competitivo que irá variar de uma organização para outra (BROOKING, 1996).

Seja como for, habilidades e competências que poderão ser treinadas, desenvolvidas e/ou ampliadas, voltadas à inovação. É neste sentido que muitos pesquisadores salientam necessidade de mais estudos e pesquisas com o objetivo de se aprofundar em assuntos, como: estratégia, governança, gestão dos processos, gestão de pessoas e a inovação aberta, dentre outros, enfatizando os desafios que as organizações enfrentam para inovar e/ou implementar os processos de inovação (DI BENEDETTO, 2012).

Neste mesmo contexto de valorização, a agenda de pesquisa proposta pela OCDE (2015) destaca que se o setor público quiser enfrentar os complexos desafios da atualidade e atender às mudanças nas expectativas da sociedade, precisará se tornar mais inovador.

Farah (2008) destaca que a disseminação da inovação organizacional sempre dependerá de características ligadas às políticas ou aos programas de governo, bem como em relação ao contexto em que ela será implementada de acordo com a influência exercida pelos atores institucionais internos e externos sobre o ambiente organizacional.

Complementando, autores como Bichett e Vargas (2021) abordam fatores que influenciam na satisfação e motivação ao trabalho no serviço público municipal, onde as autoras destacam que necessidades por estima se encontram no topo da hierarquia na “pirâmide das necessidades humanas”, o que envolve estímulos e reconhecimento. As mesmas autoras evidenciam a importância do indivíduo se sentir útil, elevando o estado motivacional ligado à percepção em relação à relevância das suas atividades desempenhadas. Assim, se torna necessário direcionar os servidores públicos ao desenvolvimento continuado, a fim de despertar nestes a importância da sua contribuição e do seu trabalho, bem como criar condições que utilizem e valorizem efetivamente as capacidades individuais dos servidores, o que parece condizente com um ambiente de trabalho inovador e propício à inovação.

Com base no exposto, assim, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

**Como servidores públicos municipais da RMPA se relacionam com o processo de inovação e percebem a sua aplicação no dia a dia do seu trabalho?**

## **1.1 Objetivos**

Os objetivos da pesquisa são os seguintes:

### **1.1.1 *Objetivo geral***

Compreender como servidores municipais da RMPA se relacionam com o processo de inovação e como percebem sua aplicação no dia a dia do seu trabalho.

### **1.1.2 *Objetivos específicos***

- a) identificar percepções dos servidores pesquisados sobre capacitações, treinamentos, e seu próprio entendimento sobre o que seria inovação;
- b) identificar percepções sobre o quanto se sentem preparados para inovar no trabalho, bem como sobre aspectos ligados a abertura e autonomia para inovação;
- c) identificar percepções sobre como, de forma geral, o setor público promove a inovação e como servidores se sentiriam dispostos a inovar mesmo sem incentivos;
- d) identificar percepções sobre o quanto a inovação permeia ou não seu ambiente local de trabalho atualmente, e em que intensidade isto ocorre;
- e) identificar elementos que, no entendimento dos servidores pesquisados, são fundamentais para se promover a inovação no ambiente de trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste estudo é composto pelos seguintes temas: inovação; inovação tecnológica; inovação social; inovação na gestão de pessoas; inovação no setor público; fatores indutores da inovação no setor público; e gestão de pessoas no setor público e a relevância da inovação.

### **2.1 Inovação**

O termo inovação não possui uma única definição, ele pode se adaptar de acordo com o contexto em que está sendo usado e, portanto, não há consenso entre os autores que buscam uma definição neste sentido. Entretanto, inovação geralmente está relacionada ao que é totalmente novo, ou foi significativamente melhorado. Por outro lado, para Scherer e Carlomagno (2016), inovação pode não ser simplesmente algo novo, é algo novo que traga melhores resultados, podendo ser apenas incremental, por exemplo, acarretando pequenas melhorias, porém significativas. Jugend e Silva (2013) corroboram este olhar, abordando inovação como exploração de mudanças e de múltiplas possibilidades em fazer as coisas, de formas novas e diferentes. No entanto, mesmo que até imperceptíveis, segundo Gonçalves e Sugahara (2015), as pequenas modificações podem ser consideradas como inovação, assim como as mudanças maiores que alteram o modo de vida de toda uma sociedade.

Em linhas gerais, a inovação está intimamente ligada à ciência e a tecnologia, mas não apenas. Com relação às definições científicas mais abrangentes o termo também está relacionado, dentre outros, ao conhecimento, ao desenvolvimento econômico e social, a gestão organizacional, daí a sua importância (LU, MATUI, GRACIOSO, 2019). Jugend e Silva (2013) ajudam a definir os tipos de inovação, como: inovação de produto ou serviços, inovação de processo, abertura de novos mercados e inovação de gestão. De produto e serviço, que está relacionado com a criação de um novo produto, bem ou serviço; de processo, com relação ao desenvolvimento de um novo processo de produção ou uma nova forma de realizar um processo já existente; de abertura de mercados, quando pela prospecção de um novo mercado, uma organização amplia sua abrangência de atuação tanto em termos geográficos, como em relação a um novo segmento de mercado; de gestão, ou organizacional, ligado a novos métodos de gestão administrativa.

Segundo Bezerra (2011), para que uma organização seja inovadora, precisa de um controle central para monitorar, auto-organizar, adaptar e lidar com as complexidades. A função

da cultura organizacional, é justamente essa: orientar e adaptar uma organização inovadora para atingir os seus objetivos.

Autores como Rogers (2003) abordam difusão da inovação como o fenômeno que explica como, por quais motivos e em qual velocidade novas ideias, técnicas e tecnologias são difundidas em uma sociedade. Essa difusão, por sua vez, dependeria de características de fatores como, por exemplo, a inovação em si, os seus adotantes, o período de tempo de exposição a inovações, a sua origem, suas formas de introdução e disseminação, os perfis de aceitação e os graus de interação e de formação de opinião, dentre outros. Além disso, diferentes inovações podem ser percebidas de diferentes formas pelas pessoas (ROGERS, 2003; TRIGILIA, 2009).

O processo de inovação se dá em etapas, segundo Scherer e Carlomagno (2016), sendo a primeira etapa desse processo a captação de ideias e sugestão, novas formas de se fazer algo, ou seja, de possíveis melhorias. Estas, podem vir tanto do ambiente interno como do externo de uma organização. Desta forma, como as ideias são como a matéria-prima para inovação, é necessário que sua produção inicial seja estimulada e retroalimentado com novas ideias, num processo contínuo. Esta parte do processo é importante porque a idealização está intimamente ligada a criatividade, informação e conhecimento. Sendo mais importante, neste momento, a quantidade do que a qualidade das ideias, pois é na etapa seguinte que haverá um refinamento ou filtragem das ideias mais promissoras. Estas informações captadas do ambiente externo, juntando ao conhecimento já internalizado, quando combinado de forma criativa, se constituem em uma espécie de fórmula para a geração de novas ideias.

Neste ínterim, a pesquisa orbitará em torno da inovação organizacional que, conforme Karo e Kattel (2016), envolve a criação ou melhorias em termos de organização, ou alteração nos processos decisórios, ou de gestão administrativos, inclusive mediante a utilização de laboratórios de inovação voltados a processos de aprendizagem e experimentação, estimulando o processo inovador.

## **2.2 Inovação tecnológica**

Tem se dito que a inovação tecnológica é uma das principais fontes de vantagem competitiva e a que possui capacidade de exercer função técnica relevante ou atividade que gere volume dentro das organizações, tais como: capacidade de desenvolver novos produtos e processos, e administrar os recursos de modo mais eficiente. O que demonstra a importância da identificação dos reais fatores que estimulem este e outros tipos de inovação, e passar a



promover uma melhora no processo inovador das organizações (CAMISÓN; LOPEZ, 2014).

Outra fonte define inovação tecnológica como sendo a implantação e comercialização de um produto com características e desempenho aprimorados, fornecendo ao consumidor alternativas e novas possibilidades, em termos de produtos, serviços, etc. A inovação de processo tecnológico é a implantação e adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente melhorados. Podendo envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes (OCDE, 2005).

As pesquisas indicam que a inovação é considerada como um fator crucial para que as organizações desenvolvam vantagem competitiva (VARIS; LITTUNEN, 2010; VOLBERDA; BOSCH; MIHALACHE, 2014). Entretanto, para Fay *et al.* (2015), a inovação é definida como o desenvolvimento e a implementação de uma nova ideia útil ou ação que produza melhoria e vantagem para a organização, na qual a criatividade é o ponto central de todo o processo. De forma ampla, a inovação tecnológica está inserida em novos produtos e serviços, métodos e processos de produção e tecnologia de produção.

Cabe lembrar que, para Nagano, Stefanovitz e Vick (2014), o desafio está nas mudanças inerentes a inovação, na criação contínua de novas ideias, na superação das velhas práticas, tanto em sentido tecnológico quanto mercadológico. Além de destacar a necessidade da intervenção humana no processo de inovar, inclusive no campo tecnológico; a necessidade de estímulos à criatividade, para geração de novas ideias; o conhecimento prévio para a análise crítica; avaliação e percepção para a tomada de decisão ante ao risco e, em caso de insucesso, a busca por novas alternativas. Portanto, ter um comportamento inovador em sentido tecnológico é um verdadeiro desafio pois, segundo Faria e Fonseca (2014), depende de um ambiente favorável, da existência de oportunidades, de haver recursos para pesquisa e pessoas criativas, que mesmo diante das incertezas continuem tentando.

### **2.3 Inovação social**

De início, os estudos e as pesquisas sobre inovação foram desenvolvidos apenas pela perspectiva econômica e tecnológica ligados às organizações do setor privado. Essa realidade muda, no entanto, quando as Ciências Sociais passaram a direcionar suas pesquisas em inovação, voltando seus estudos para as melhorias que provocam benefícios coletivos, a inovação social (FRANZONI; SILVA, 2016).

A utilização do termo inovação social teve início em 1960, segundo The Young

Foundation (2012), a partir das pesquisas experimentais realizadas nas áreas de Ciências Sociais e Humanas. Depois disso, seu uso é ampliado passando a se referir aos temas, como: responsabilidade social corporativa, empreendedorismo social, inovações tecnológicas com benefícios sociais e *open innovation*.

As inovações sociais são atividades ligadas aos serviços sociais inovadores, ou seja, segundo Mulgan *et al.* (2006), novas ações, atividades adaptadas ou melhoradas com o objetivo e finalidade de atender às necessidades sociais. Na maioria dos casos, estas são desenvolvidas e implementadas por organizações de cunho social: as organizações públicas, que visam atender as demandas da sociedade como um todo, e produzir o bem comum, bem como em como organizações que pertencem ao terceiro setor, como: ONGs (Organizações Não Governamentais), fundações, entidades beneficentes, associação de moradores, dentre outras entidades sem fins lucrativos.

Contudo, a inovação social é o que resulta de um processo de aprendizagem coletiva, que tem como base as potencialidades do indivíduo, e de grupos de indivíduos. Por isso a inovação social é o resultado das transformações sociais, que advêm de novas relações sociais, bem como novas estruturas sociais (BIGNETTI, 2011).

Todos na sociedade são responsáveis pela inovação social: as pessoas físicas, as pessoas jurídicas, os governos, o setor público e privado, o terceiro setor etc. A inovação social, entretanto, só emerge, só se materializa quando todos encaram e enfrentam os problemas sociais com novas alternativas e novas oportunidades, ou seja, novas formas de atender as demandas sociais. Ou, então, quando uma velha forma de atender é melhorada, e assim formas mais efetivas são implementadas, como resposta aos desafios da sociedade moderna. É por isso que a inovação social não se limita a apenas um grupo ou segmento social, na verdade ela acontece quando a pluralidade de pensamentos, os segmentos sociais se reúnem para produzirem iniciativas mais efetivas, mais inclusivas. A inovação social é o fenômeno social que potencializa a capacidade da sociedade, formando novas relações e novas possibilidades (MURRAY *et al.*, 2010).

## **2.4 Inovação na gestão de pessoas**

Um dos grandes desafios, especialmente para as organizações públicas, é julgar em que medida os funcionários individualmente contribuem para a eficiência das instituições e, por sua vez, à sociedade. Estas contribuições dos membros das organizações podem ser denominadas

por “desempenho”. Onde, desempenho é o conjunto de ações e comportamentos orientadas à um determinado resultado. Esse conjunto de ações ou comportamentos, são passíveis de avaliação quanto a serem adequados, satisfatórios, se atendem ao esperado no contexto da organização, e/ou se contribuem para o alcance destes resultados (NEIVA, 2020).

Entretanto, quando envolve inovação e seus processos inovativos, surge um dilema que, para Moussa *et al.* (2018), se dá pela falta de compreensão do que envolve a inovação e suas aplicações no setor público, nos modelos de gestão e seus processos, dentre eles, os de avaliação. Na verdade, os processos de gestão, como: as avaliações, os *feedbacks* e o plano de ação resultante, nos diversos níveis de atuação organizacional, podem e devem ser considerados como parte do investimento nos recursos humanos, o diferencial competitivo de qualquer organização.

Por exemplo, avaliação de competências, segundo OIT (2002), é na verdade, o processo de recolhimento de evidências sobre o desempenho laboral do trabalhador, com o propósito de formar um conceito sobre sua competência de acordo com o desempenho individual, e a partir de referências padronizadas (ou, normas) identificar àquelas áreas de desempenho específico que precisarão ser fortalecidas mediante capacitação e treinamento, para alcançar a competência desejada.

Mas, avaliação vai além de ser um mecanismo de aferição para identificar em que área, neste caso, o servidor público, necessita de desenvolvimento das suas competências. Em todas as suas fases, a avaliação, pode estimular a comunicação entre líderes e liderados. O que é de suma importância pois, para Kim (2002), ficou demonstrado em uma pesquisa feita em agências governamentais na América do Norte que, quando a gestão é participativa e a comunicação de fato ocorre com os gestores, o desempenho e a satisfação no trabalho, são afetados positivamente.

Ademais, como processo isonômico, na avaliação os termos que se referem a padrões comparativos e/ou normas, como pré-requisitos, devem seguir um mesmo modelo de análise de competências. Análise de competências, segundo a OIT (2002), é a análise do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao trabalhador obter um desempenho considerado competente (ou seja, que atende os critérios ou normas, geralmente estabelecidos por acordos ou o consenso de especialistas, e entre trabalhadores e empregadores), dentro de uma divisão funcional da atividade produtiva.

Todavia, essa exigência por maior qualificação no desempenho laboral passou a adquirir

relevância nas últimas décadas, em especial, por conta da maior consciência política adquirida pelos cidadãos brasileiros, e a demanda por prestação dos serviços públicos com alto padrão de qualidade. Ademais, esta importância passou a ser atribuída pela diretriz instituída na Constituição Federal de 1988 (CF/88), quando o art. 39 determina que a União, os estados e o Distrito Federal, mantenham escolas de governo. Assegurando o direito do servidor público ao devido aperfeiçoamento, com formação e capacitação adequados. Para que, com isso, reúnam as condições necessárias para executarem suas atividades com a qualidade desejada, em termos de conhecimentos, habilidade e atitudes. Inclusive, servindo como exigência para futuras promoções na carreira pública (ENAP, 2020).

Devido a isso, portanto, se faz necessário que existam pessoas qualificadas, com capacidade de liderança e competências individuais, para que a inovação ocorra em uma organização. Segundo Fedato *et al.* (2018), é preciso que se tenha capacidade organizacional, e isso passa pelo indivíduo, especialmente no que tange a ser capaz de aprender, absorver, aplicar e disseminar novos conhecimentos e práticas estratégicas, em todos os níveis. De forma objetiva, para que ocorra a inovação precisará haver, de forma contínua, mudanças organizacionais sempre com foco em melhorias no desempenho em todas as áreas da organização.

Neste contexto, de acordo com a *Green Paper European Commission*, a empresa inovadora têm características que podem ser agrupadas em duas (02) categorias principais, sendo competências organizacionais, como: disposição para riscos e capacidade de gerenciá-los, cooperação interna entre os vários atores operacionais e apoio externo de consultorias, pesquisas de opinião pública, o envolvimento de todos na empresa nos processos de mudança e o investimento nos recursos humanos; e de competências estratégicas, como: visão de longo prazo, capacidade de identificar e até de antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de corrigir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas (OCDE, 2005).

## **2.5 Inovação no setor público**

Apesar da polissemia contida no conceito de inovação; a inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, inclusive nos serviços públicos, podendo ser implementada em suas diversas áreas, como: saúde, educação, segurança pública, e muitos outros. As abordagens sistêmicas à inovação pública deslocam o foco das políticas, dando ênfase à interação das

instituições com os indivíduos, observando processos interativos, tanto na criação de novos conhecimentos, como em sua difusão e aplicação (OCDE, 2005).

Sem dúvida, o que motiva ou deveria motivar a inovação nas organizações das esferas públicas foi o direcionamento dado na Emenda Constitucional (EC) N° 19/98. Com advento do princípio da eficiência, estas instituições do setor público passariam a ter como um dos seus objetivos a execução de suas funções, atribuições e atividades com melhores resultados, constituindo organizações mais funcionais em sentido administrativo. Segundo Marinela (2016), esta eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza e rendimento funcional. Consiste na busca de resultados práticos de produtividade, de economicidade, com a redução do desperdício do dinheiro público, dentre outros. Em comparação com a iniciativa privada, o “lucro” está em atender as demandas do povo, e o ganho, no bem comum.

A inovação no setor público, aliado a outros aspectos que envolvem a modernização na administração pública, são considerados apenas alguns dos meios para se obter maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços à sociedade (MONTEZANO; ISIDRO, 2020). Como destacado, muito embora não exista uma única definição sobre inovação, assim como para o setor público, entretanto, Sorensen (2017), salienta que a inovação no setor público se refere a inovação de serviços com a finalidade de transformar algo, gerando valor público, especialmente a partir da formulação e implementação de novas ideias para solução dos problemas públicos, que envolve o aprimoramento de programas de governo e das políticas públicas.

Um exemplo clássico de inovação e modernização na administração pública foi a implementação da participação popular na definição de prioridades e na destinação dos recursos públicos através da gestão participativa ou chamado, simplesmente, de “orçamento participativo”, que, segundo Pires (2001), é a expressão de um conjunto de decisões políticas com a participação da sociedade em torno da destinação dos recursos, em termos de escolhas e definição de prioridades, para melhor determinar as políticas públicas e os principais objetivos, em uma gestão pública.

Cunha e Severo (2017) corroboram trazendo que inovar é colocar o novo em ação, provocando mudanças incrementais ou radicais como resultado das interações humanas, como na gestão das políticas públicas se valendo da sinergia do componente coletivo.

Este movimento, para Karo e Kattel (2016), é chamado de inovação institucional

política, uma vez que a inovação altera as regras do jogo político. Aí entra o exemplo do orçamento participativo ou a criação de conselhos deliberativos de políticas públicas. Que são iniciativas voltadas a aumentar a participação da sociedade no processo decisório e, por assim dizer, do “poder”, neste caso, na gestão administrativa das políticas públicas.

## **2.6 Fatores indutores da inovação no setor público**

Como visto na introdução, neste caso, alguns pesquisadores contrastam sobre o que seriam os fatores indutores mais relevantes para a geração de inovação, em especial no setor público. Como destacado por Amabile (1997), que em muitas organizações os processos de inovação surgem quando novas ideias, ou seja, ações alternativas são propostas e efetivamente colocadas em prática, atendendo uma demanda; solucionando uma necessidade; reduzindo um tempo de execução ou de espera; melhorando a aplicação de um recurso tecnológico etc. Neste sentido, todas as atenções seriam voltadas para a gestão dos processos inovativos em uma organização.

Isso está em harmonia com Scherer e Carlomagno (2016), pois não se pode deixar a inovação ao acaso, ou como consequência da “sorte”, desta forma não podendo ser uma atividade eventual. Inovação, segundo os autores, além de envolver boas ideias é o resultado do acúmulo de horas de trabalho e esforço, por isso deverá ser um processo gerenciado desde o nascimento de uma ideia criativa até sua implementação final.

Ao contrário, segundo Moussa *et al.* (2018), seriam os líderes e gestores que potencializariam a inovação nas organizações, como indutores deste processo. Sendo necessário para atingir este objetivo, desenvolverem atitudes, como: capacidade para delegar, capacidade de solucionar problemas, capacidade gerir conflitos, capacidade de inspirar suas equipes, visão estratégica, dentre outras.

Dentre suas muitas responsabilidades, conforme Mintzberg (2010), são os gestores os responsáveis em modelar, estruturar e programar o trabalho dos funcionários, suas decisões e o seu planejamento influenciam e dão prioridade ao ritmo do trabalho dos demais, produzindo unidade e organização. Sendo assim, os gestores reúnem as condições para promover mudanças na dinâmica do trabalho, como: autonomia e variedade de atividades desempenhadas pela equipe (PICCOLO; COLQUITT, 2006).

Para Freitas (2019), os gestores reúnem o conjunto de competências que visam atender as demandas dos trabalhadores e a implementação de soluções inovadoras, como: apresentar

ideias; atuar em redes organizacionais; comunicação; delegação; desenvolvimento da sua equipe de trabalho; *feedback*; gestão da mudança; gestão de conflitos; habilidade política; liderança e gestão de grupo; transparência; processo decisório participativo; relacionamento interpessoal.

Falando sobre a extensão da influência dos líderes, conforme Piccolo *et al.* (2010), e os efeitos éticos que a liderança exerce no desempenho do trabalho dos demais, estão: “o significado da tarefa e a autonomia”. Sendo que a motivação dos indivíduos para a realização do trabalho e o desempenho de suas atividades recebem interferência direta destes componentes.

Por outro lado, porém, para Tartari *et al.* (2014), o impulsionador da inovação no setor público, poderia se dar pela concepção de um ambiente institucional mais criativo e inovador, projetado para fomentar e induzir a geração de novas ideias; bem como, uma gestão administrativa com este viés, que atue de forma estratégica potencializando os processos de inovação e as competências individuais voltadas a ações inovadoras.

Com certeza, um ambiente institucional estimulante produzirá melhores resultados, pois segundo Rocha (2009), a criatividade pode ser compreendida como inspiração, como disciplina orientada e apoiada por metodologias e processos, que por fim resultem em inovação.

Muito embora estes sejam aspectos importantes, Scherer e Carlomagno (2016), salientem que criatividade é apenas uma parte da inovação, que passa pela definição de estratégias, avaliação de ideias, experimentação, gestão de projetos e monitoramento de resultados. Ou seja, os autores reforçam que estes não podem ser mecanismos isolados.

Adicionalmente, os indutores da inovação no setor público, poderiam ser o cumprimento ao princípio da eficiência, visto na seção 2.5 (inovação no setor público), advindo da obediência a própria determinação legal para isso, com base no princípio da legalidade, conforme EC 19/98. De tal forma que naturalmente esta eficiência se materializasse pela agilidade ao atender as demandas da sociedade; para solucionar as necessidades públicas; para reduzir o tempo de execução ou de espera na prestação de serviços; para melhorar a aplicação dos recursos financeiros e/ou tecnológicos (AMABILE, 1997).

Em contraste, ainda neste sentido, as pesquisas de Faridah *et al.* (2017) *apud*. Innobarometro 2010 (*European Commission*, 2011), indicam que, sob a ótica dos seus pesquisados, o principal impulsionador da inovação no setor público seria a introdução de novas leis e regulamentações com orientações específicas, seguida por novas prioridades nas políticas

administrativas de gestão, e em mais iniciativas do e-governo; devendo ser a principal forma de implementação destes processos, ocorrendo de cima para baixo, e não de baixo para cima.

## **2.7 Gestão de pessoas no setor público e a relevância da inovação**

Fica evidente a relevância da inovação organizacional por todos os aspectos aqui demonstrados, mesmo que ainda de uma forma limitada e superficial. Mas, especialmente para a administração pública, não há dúvidas de que a inovação quando implementada adequada e apropriadamente, de acordo com o perfil da instituição, poderá ser um excelente aliado ao propor novas soluções com o objetivo enfrentar os desafios e problemas sociais. Através de processos mais bem estruturados; a busca por uma gestão eficiente dos recursos disponíveis; ou, na democratização da ação estatal, em especial, promovendo a participação social e assim estimular a formulação, implementação e o controle das políticas públicas (FARAH, 2010).

Fazendo um apanhado, relacionando a gestão de pessoas com a importância da inovação, as seções 2.4 (inovação na gestão de pessoas); 2.5 (inovação no setor público) e ainda na seção 2.6 (fatores indutores da inovação no setor público), trouxeram aspectos importantes nesta conceituação do que envolve a temática aqui proposta da gestão de pessoas no setor público em relação a relevância da inovação organizacional.

Por exemplo, o desafio descrito no item 2.4, a importância de medir e avaliar a eficiência e o desempenho das atividades, quanto a se atendem ao esperado no contexto organizacional e se contribuem para o alcance dos resultados (NEIVA, 2020). Conforme Kim (2002), primando pela comunicação entre os níveis em uma organização. Em resultado, a promoção de ações de capacitação e treinamentos, que reflitam o investimento nos recursos humanos, como diferencial competitivo. É neste sentido que, Moussa *et al.* (2018), destacam a necessidade de uma melhor compreensão do que está envolvido na inovação organizacional e para a correta aplicação no setor público, especialmente, os modelos de gestão e seus processos.

Ou, na seção 2.5, sobre o que motiva a inovação organizacional no setor público seria a exigência do princípio da eficiência na administração pública, ou a própria obrigação legal, segundo a EC 19/98. Até mesmo porque, segundo Marinela (2016), a atividade pública administrativa precisa ser exercida com presteza e rendimento funcional; com produtividade, economicidade, reduzindo o desperdício dos recursos a disposição; ou a necessidade de modernização da administração pública.

Contudo, o processo de gestão de pessoas, seja no ambiente interno como no externo de



uma instituição, é um fator determinante na busca pela eficiência organizacional. Segundo Pires (2001), a participação da sociedade inova quanto a definição de prioridades e a destinação dos recursos, melhorando o resultado das políticas públicas em uma gestão executiva. Tanto, que para Cunha e Severo (2017), a inovação tem o poder de provocar mudanças incrementais, outras radicais. Esta última, para Karo e Kattel (2016), é a chamada inovação institucional política, que por vezes altera as regras do jogo político. Seja como for, de um lado envolve o fator humano da sociedade com suas intenções, necessidades e desejos, de outro envolve os recursos humanos a disposição da administração pública (agentes públicos, os servidores) que precisam acompanhar estas mudanças participando intrinsecamente nos processos de modernização da gestão pública.

E por fim, na seção 2.6, os indutores da inovação. Há quem diga serem os próprios recursos concretos, pragmáticos, que estimulem e seja um destes impulsionadores. Entretanto, há os que acreditam na cultura e no ambiente institucional, um ambiente de estímulos a criatividade e a inovação, devendo seus processos serem fomentados de cima para baixo; outros na gestão administrativa por seus líderes, como potencializadores das competências do indivíduo voltadas a inovação; sobretudo, todos com o mesmo objetivo, de no fim, fomentar as mudanças e induzir a inovação, tão necessárias na administração e na gestão de um setor público moderno (AMABILE, 1997; TARTARI *et al.*, 2014; FARIDAH *et al.* 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De forma a atender aos objetivos geral e específicos do estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória predominantemente qualitativa. A pesquisa se deu através de entrevistas semiestruturadas, com um roteiro predefinido (Apêndice B) composto de questões que emergiram tanto dos objetivos quanto do referencial do estudo, mas que permitiu comentários espontâneos, possibilitando ao entrevistado expor abertamente suas opiniões, expectativas e experiências (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas entre os meses de novembro de 2022 e janeiro de 2023, cujo roteiro semiestruturado encontra-se no Apêndice B. Foram contatados diversos servidores públicos municipais da RMPA, através de abordagem pessoal, de contato com servidores conhecidos pelo pesquisador e de contato com outros servidores que foram indicados por amigos e pelos próprios servidores participantes da pesquisa. Entretanto, mesmo tendo se chegado a cerca de 40 (quarenta) contatos por acessibilidade e conveniência, somente 10 (dez) servidores públicos efetivamente aceitaram participar na pesquisa, e confirmaram sua participação após receberem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) que informava as condições de participação, bem como de coleta e análise global e anônima de informações. Após as confirmações, foram agendadas as entrevistas pelos meios previstos no Termo e escolhidos pelos participantes, bem como as entrevistas foram gravadas, tendo sido obtida a anuência dos participantes ao concordarem com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que receberam.

As características dos servidores públicos entrevistados são apresentadas no Capítulo 4 – Resultados, e constatou-se que os participantes são de diversos cargos/funções, setores e de níveis variados, alguns com função de gestão, outros não. Estes servidores pesquisados são de diversos níveis de formação, não um único perfil, mas com idades e tempos de serviço diferentes, bem como com vínculo com 06 (seis) diferentes municípios da Região.

Os dados foram analisados por princípios da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Considera-se que as categorias de organização dos resultados foram definidas *a priori*, ou seja, estabelecida pelas próprias questões do roteiro de entrevistas reorganizadas de acordo com os objetivos específicos do estudo. Então, após uma detida leitura flutuante das informações coletadas, o conjunto das expressões/respostas obtidas foram, primeiro, agrupadas de acordo com cada pergunta temática deste roteiro principal, permitindo uma comparabilidade de respostas de diferentes entrevistados a uma mesma pergunta; e, depois, agrupadas dentro dos objetivos específicos de análise que haviam sido estabelecidos (BARDIN, 2011).

## **4 RESULTADOS DO ESTUDO**

Este capítulo compõe-se dos itens: características dos entrevistados, e apresentação e análise dos resultados.

### **4.1 Características dos entrevistados**

O tópico características dos entrevistados é composto pelo agrupamento de algumas das características pessoais de cada participantes da pesquisa, conforme seu perfil, como: idade; gênero; formação; área do conhecimento; cargo/função; tempo de serviço; se gestor, ou não; tempo atuando como gestor; município de atuação e se recebeu, ou não, treinamento sobre inovação. As informações obtidas nestas questões, em harmonia com os objetivos deste estudo, permitirão que durante as análises e apresentação dos resultados sejam feitas algumas correlações.

Os participantes da pesquisa têm as seguintes idades, distribuídas em: um (01) com trinta e nove (39) anos; um (01) com quarenta (40) anos; um (01) com quarenta e nove (49) anos; dois (02) com cinquenta e um (51) anos; um (01) com cinquenta e quatro (54) anos; dois (02) com cinquenta e oito (58) anos; um (01) com sessenta e quatro (64) anos; e um (01) com setenta (70) anos.

Os participantes da pesquisa pertencentes ao gênero masculino foram maioria, sendo sete (07) os entrevistados. E, os participantes do gênero feminino, foram três (03) entrevistadas.

Os participantes da pesquisa representam vários níveis de formação, com o ensino médio, são dois (02). Com o ensino técnico, são dois (02). Com graduação, são três (03). E, com pós-graduação, são três (03).

Os participantes da pesquisa possuem formação em diversas áreas do conhecimento, como: Ciências Contábeis, Ciência de Dados, Ciências Jurídicas, Engenharia Elétrica, Gestão de Trânsito e Mobilidade Urbana, Gestão Pública, Técnico em Contabilidade e Técnico em Segurança, distribuídos um (01) em cada área.

Os participantes da pesquisa são ocupantes de diversos cargos/funções no serviço público, como: analista engenheiro, auditor contábil, auxiliar de rouparia, gestão de custos, gestão de trânsito e técnico contábil, distribuídos um (01) em cada cargo/função. Entretanto, nos cargos/funções de gestão de contratos e guarda municipal, são dois (02) entrevistado em

cada cargo/função.

O tempo de serviço dos participantes da pesquisa estão distribuídos, em: um (01) com dois (02) anos; dois (02) com nove (09) anos; um (01) com onze (11) anos; dois (02) com dezessete (17) anos; um (01) com dezenove (19) anos; dois (02) com trinta (30) ano; e, um (01) com trinta e quatro (34) anos.

Os participantes da pesquisa ocupantes de cargos/função de gestão, são: cinco (05), e os outros cinco (05), não.

O tempo de serviço dos participantes da pesquisa que ocupam cargos/função de gestão, estão distribuídos, em: um (01) ano; seis (06) anos; oito (08) anos; nove (09) anos; e, vinte (20) anos atuando a frete desta função, respectivamente.

Os participantes da pesquisa são servidores públicos municipais de seis (06) diferentes municípios da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA), distribuídos: um (01) em Cachoeirinha, um (01) em Esteio, três (03) em Gravataí, dois (02) em Porto Alegre, dois (02) em São Leopoldo, e um (01) em Sapucaia do Sul.

Os participantes da pesquisa que relataram terem recebido treinamento sobre inovação, são: sete (07). Os demais, três (03) disseram não terem recebido nenhum tipo de treinamento sobre inovação, ou sobre os tipos de inovação.

## **4.2 Apresentação e análise dos resultados**

A apresentação e análise dos resultados, atendendo aos objetivos específicos do estudo, é composta pelos seguintes tópicos: percepções dos servidores pesquisados sobre capacitações, treinamentos, e seu próprio entendimento sobre o que seria inovação; percepções sobre o quanto se sentem preparados para inovar no trabalho, bem como sobre aspectos ligados a abertura e autonomia para inovação; percepções sobre como, de forma geral, o setor público promove a inovação e como servidores se sentiriam dispostos a inovar mesmo sem incentivos; percepções sobre o quanto a inovação permeia ou não seu ambiente local de trabalho atualmente, e em que intensidade isto ocorre; e elementos que, no entendimento dos servidores pesquisados, são fundamentais para se promover a inovação no ambiente de trabalho.

#### ***4.2.1 Percepções dos servidores pesquisados sobre capacitações, treinamentos, e seu próprio entendimento sobre o que seria inovação***

No decorrer das entrevistas, após os participantes terem respondido as questões iniciais que visavam captar as suas características. Três (03) participantes da pesquisa reconheceram não terem recebido nenhum tipo de treinamento sobre inovação. Mas, algo que aparentemente se destacou foi, que: sete (07), disseram terem recebido treinamento sobre inovação. No entanto, quando perguntado especificamente a estes sobre terem recebido treinamento sobre os tipos de inovação e suas formas de aplicação no serviço público, disseram: não.

Contudo, os mesmos sete (07) ainda continuaram com a resposta: sim, neste quesito. Ou seja, que receberam treinamento sobre inovação.

Quando perguntado que tipos de treinamento sobre inovação receberam, por exemplo, o entrevistado E1, disse: *“Na nossa área de atuação...”*. Neste mesmo sentido, de uma forma ou outra, os demais participantes afirmaram terem feito cursos de atualização e aperfeiçoamento em suas áreas de atuação.

Falando sobre estes treinamentos, o entrevistado E2, disse: *“A gente vem evoluindo... Na questão de computador e programação. E, os próprios controladores de tráfego que a gente usa são atualizados, vem mudando. Muda muito rápido! A tecnologia avança muito rápido.”* Também o entrevistado E3, disse: *“A pouco tempo nós tivemos um curso de formação, sobre novas técnicas de segurança, na questão de defesa pessoal e uso de dispositivos eletrônicos para o combate à criminalidade.”* E, o entrevistado E6, disse: *“Treinamento do sistema que nós utilizamos, sim.”* Este, justificou: *“Não diretamente processos de inovação. Pois, na prefeitura, todo o trabalho que eu realizo ele é cem por cento (100%) digital, então todas as demandas são realizadas, do início ao fim, dentro do sistema. Então, pra que a gente consiga executar da melhor maneira possível, a gente sim, recebe treinamento sobre o sistema, lá.”*

Outras respostas, neste sentido, sobre os treinamentos foram ditas. Por exemplo, o entrevistado E8, diz: *“A gente recebeu algum tipo de treinamento proveniente do ministério da saúde. Mas, em termos de inovação, basicamente em termos de sistemas.”* E, ainda o entrevistado E9: *“Recebemos. Não me lembro o tempo. Como a gente faz muitos cursos online, pelo tribunal de contas, pelo ENAP (Escola Nacional da Administração Pública), tem alguns outros que são gratuitos... E, teve até um curso que a gente fez aqui na prefeitura que foi gratuito, também. Não me lembro agora qual é, e quanto tempo durou. Mas, teve um que a gente fez aqui na prefeitura que eu lembro. O último teve em torno de trezentas (300h) horas.”*

De acordo com os objetivos deste trabalho, com base nas expressões dos entrevistados, foi possível observar que os participantes da pesquisa recebem treinamento para aperfeiçoamento de suas atividades laborativas, contudo, não podemos afirmar, de acordo com Jugend e Silva (2013), e OIT (2002), que os mesmos tenham recebido efetivamente, treinamento que os capacitasse e os desenvolvesse com relação a inovação, seus tipos, formas de aplicação e processos. Independentemente, de seu cargo/função, formação, do tempo de serviço, e da idade ou gênero.

Entretanto, esta realidade contrasta com o direito ao acesso dos servidores públicos ao aperfeiçoamento e capacitação adequados, neste caso, com relação a inovação (ENAP, 2020). Esta realidade, ajuda a vislumbrar o tamanho do desafio que as organizações podem enfrentar para inovar e implementar processos de inovação (DI BENEDETTO, 2012).

Contudo, quando na próxima questão foi perguntado sobre a definição do que seria inovação, apenas dois participantes da pesquisa não conseguiram definir adequadamente em suas respostas a essência do conceito inovação, mesmo na forma mais ampla do termo. No entanto, os demais participantes em suas expressões conseguiram relacionar o conceito de inovação com as suas práticas do cotidiano, ou seja, pela necessidade de novos métodos, processos, práticas, melhorias etc. (OCDE, 2005).

O entrevistado E1, respondeu: *“Inovação!?! Pra mim... Fazer alguma coisa de forma diferente, talvez até de maneira a conseguir o resultado mais fácil.”* E, o entrevistado E2, disse: *“Ah, cara... Qualquer coisa que... Qualquer coisa tecnológica. Até, não tecnológica. Mas, que sirva como avanço que... Ou, uma mudança. Né!?! Uma mudança pra melhor, pra facilitar, pra agilizar.”* Ainda, o entrevistado E3, comentou: *“Inovação de gestão pública com novos equipamentos; como vigilância eletrônica, pra questões de monitoramento de alarmes, monitoramento de vídeos. E, também na questão de equipamentos, como: drones, novas viaturas, novos armamentos... Novos tipos de técnicas que a gente está usando hoje pra evitar a criminalidade.”*

Neste sentido, o entrevistado E5 diz: *“Olha, eu acho que inovação, a meu ver, seriam coisa novas, não!?! Coisas novas que seriam para ser melhor o negócio... Para fluir melhor o serviço.”* O entrevistado E6, relaciona: *“O que eu entendo por inovação... É que seria trazer uma proposta nova, criada do zero. Diferente de modernização, que isso sim acontece bastante na nossa rotina. Estão sempre aprimorando os sistemas e o suporte que a gente recebe”*.

Também, o entrevistado E7, disse: *“Tudo que for novo para melhorar o trabalho. E, o*

*desenvolvimento dos trabalhos. Algum tipo de... Uma novidade, no caso, alguma coisa que não se tinha, ou ainda não se use.”* O entrevistado E8, disse: *“Inovação seria tudo aquilo que... Eu imagino... Né!? Que dentro de um processo administrativo; dentro de um processo operacional; tudo aquilo que venha te fazer as atividades de maneira mais eficiente, eficaz e efetivo.”* E, por fim, o entrevistado E9, diz: *“Assim... Inovação eu entendo por cada vez melhorar mais o serviço público, inclusive eletronicamente. Hoje, a gente não tem isso ainda.”*

Como pode ser observado nas expressões dos participantes da pesquisa, excluindo os dois (02) que responderam, mas não conseguiram definir com clareza o que seria inovação, os demais, ou seja, oito (08) apresentam um mínimo de entendimento sobre este tema (JUGEND E SILVA2013). Muito embora, estas expressões revelaram algo intrínseco, que lhes foi agregado por experiências próprias (BROOKING, 1996).

Por outro lado, de acordo com os objetivos desta pesquisa, com base nas respostas dos participantes, foi possível evidenciar um mesmo nível de compreensão entre estes oito (08) entrevistados sobre o tema. Independentemente, de serem gestores ou não, do tipo de formação acadêmica, do setor ou segmentos da administração pública, do tempo de serviço, da idade e gênero.

No geral, foi possível captar e reconhecer um alto grau de comprometimento e responsabilidade com a inovação em relação as atividades por eles desempenhadas em seus postos de trabalho, independentemente de idade, gênero, grau de instrução, tempo de serviço, se gestor, ou não.

#### ***4.2.2 Percepções sobre o quanto se sentem preparados para inovar no trabalho, bem como sobre aspectos ligados a abertura e autonomia para inovação***

No entanto, na outra questão, quando perguntado se os participantes da pesquisa se sentiam preparados em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para dar sugestões e propor melhorias para o ambiente de trabalho, quatro (04) participantes disseram não estar preparados.

O entrevistado E5, justificou: *“Não, porque tem muita coisa a ser melhorado”*. Também, o entrevistado E7: *“Não. Sou atarefado, muito sobrecarregado, e não tenho tempo...”* O entrevistado E8, disse que: *“Não me sinto plenamente preparado. Até pela escassez de treinamentos...”* E, o entrevistado E10, diz: *“Não existe isso de estar preparado, tem o servidor público concursado e tem aquele do cargo em comissão... E, o que sobra para o concursado é*

*só trabalhar”.*

Contudo, outros seis (06) participantes responderam: sim, a esta mesma pergunta. Que estão, ou, que se sentem preparados para propor novas ideias.

Alguns complementaram, por exemplo o entrevistado E2, disse: *“Acredito que sim. Estou sempre procurando melhorar, estou fazendo este curso de gestão de mobilidade. Sempre estou procurando alguma coisa mais nova, sempre lendo alguma coisa pra não ficar pra trás.”* O entrevistado E3, diz: *“Sim. A gente está todo o dia aprendendo. E, todo o dia a gente tem novas visões do que está acontecendo pra procurar melhorar o serviço público.”* Ainda o entrevistado E4, diz: *“Sim, existem muitas ideias que eu tenho. E, eu tento colocar em prática no dia a dia.”* E, o entrevistado E9, disse: *“Sim. Me sinto preparada. Claro, teria que ter mais treinamentos, pesquisas e tal.”*

Com base nestas respostas, notamos que a falta de treinamento e capacitação quanto a inovação, seus tipos e formas de aplicação no setor público, impactou pelo menos quatro (04) dos participantes que não se sentem aptos ou preparados para inovar, ou serem inovadores no desempenho de suas atividades (JUGEND; SILVA, 2013).

Este impacto destacado acima, por exemplo, de acordo com os objetos, se apresenta de forma ampla, não segmentada. Ou seja, não afeta apenas um só grupo (gestor/não gestor), um só gênero, uma mesma faixa etária ou tempo de serviço. Estes fatores característicos independem, nesta reação.

Outro ponto de destaque, seria pelo acúmulo de tarefas diárias, não havendo “tempo”, segundo o entrevistado E7, no dia a dia, para ser inovador. E o que foi dito pelo entrevistado E5, que “tem muito para ser melhorado”. Revelando, de acordo com o referencial, um certo traço, mesmo que sutil, de uma das variáveis que atuam como “barreiras” ao processo de inovação: a resistência. Ou ainda, conflito de interesses quando, o participante E10, diz que tem que diferenciar o concursado do em cargo em comissão. Sendo que ao concursado, “o que resta é só trabalhar”, conclui ele. (CASTRO *et al.*, 2017).

Por outro lado, entre os seis (06) que disseram: sim, que estão preparados. O que se destaca em suas expressões é o empenho destes servidores quanto a serem colaborativos, proativos, mesmo em um ambiente não estimulante, neste sentido. Mas, como visto, o entrevistado E9 reconhece a necessidade de mais treinamento e capacitação (MONTEZANO; ISIDRO, 2020).

Desta forma, de acordo com os objetivos, foi possível perceber o envolvimento, de no



mínimo sessenta por cento (60%) dos participantes, com relação a perspectiva da construção de um ambiente mais favorável e propício a inovação, conforme destaca Faria e Fonseca (2014).

Avançando nesta pesquisa exploratória, a próxima questão, com relação ao ambiente em que estão inseridos, perguntou aos participantes da pesquisa se eles tinham abertura ou liberdade para se expressar, para dar ideias, para propor melhorias e dar sugestões em seu local de trabalho. O entrevistado E8, disse: “às vezes sim, às vezes não.” Enquanto os entrevistados E5, E7 e E10, disseram praticamente o mesmo: não. Que não tinham este tipo de abertura ou liberdade para se expressar.

E, os demais pesquisados, que compõe outros seis (06) participantes, disseram: Sim. Que tinham liberdade para propor, mas ponderaram.

O entrevistado E1, disse: “*Sim. Liberdade, tenho devido ao tempo de trabalho que eu tenho... Tenho essa liberdade de dar sugestões. Mas, às vezes não são ouvidas, não são colocadas em prática.*” O entrevistado E2, diz: “*Tenho abertura/liberdade para expor meus pensamentos e ideias, mas às vezes não são ouvidas, e não são colocadas em prática.*”

Ainda sobre estes que tem liberdade, o entrevistado E4, diz: “*Tenho liberdade para me expressar, mas a dificuldade é de implementar as ideias.*” Ele fala sobre as dificuldades: “*Pelas muitas etapas que precisam ser cumpridas para completar um ciclo de uma demanda até a prestação de um serviço. Tens que passar por muitos órgãos, e isso é a dificuldade.*” Este participante, sente que recebe estímulos no dia a dia, “*mas é limitado na atuação. Isso anula o estímulo*”, complementa o entrevistado E4.

Entretanto, destes participantes que embora tenham abertura/liberdade para dar sugestões, mas quando perguntado com relação aos estímulos para se expressarem, três (03) deles disseram que recebem. E, outros três (03), disseram receber muito pouco ou nenhum estímulo para serem participativos ou darem sua opinião e sugestão. Sendo que este tipo de envolvimento e participação, segundo Scherer e Carlomagno (2016), é uma das primeiras etapas para que novas ideias surjam e a inovação aconteça.

Com isso foi possível observar que, com os quatro (04) que não tem abertura, somando com estes três (03) que não recebem estímulos para dar sua opinião e sugestão, encontramos um total de sete (07), ou seja, setenta por cento (70%) dos participantes não sentem que têm franca e adequada abertura/liberdade para dar ideias e sugestões.

Evidenciando, adicionalmente, que este tipo de percepção, independe de características, como: ocupante ou não de posição de chefia, idade ou tempo de serviço, cargo/função, setor ou

nível educacional. Com base nas informações coletadas, pode afetar todos, na organização, se mostrando uma realidade negativa. E, em contraste com os resultados das pesquisas de Kim (2002), que quando ocorre a efetiva comunicação por parte dos gestores com as equipes, a satisfação e o desempenho recebem uma influência positiva.

Outro questionamento feito aos participantes da pesquisa foi com relação à autonomia deles para inovar. Ou seja, se eles quisessem, se poderiam inovar. Cinco (05) disseram: sim. E, cinco (05) disseram: não.

Estas respostas, nesta proporção, até poderiam num primeiro momento induzir alguém a acreditar que os que responderam “sim”, seriam de participantes que ocupam cargos/função de gestão. E, os que responderam “não”, seriam os outros participantes que não tem cargo/função de gestão.

Na verdade, as respostas foram, dois (02) ocupantes de cargo/função de gestão responderam: sim. E, os outros três (03) responderam: não. Ou seja, estes três (03) gestores disseram que não tinham autonomia para inovar em seu setor, ou órgão de atuação.

A situação se inverte, neste quesito, quanto aos participantes que não tem cargos/função de gestão, onde três (03) deles disseram: sim, e dois (02) responderam: não.

As justificativas em destaque selecionadas, são, por exemplo, do entrevistado E1, que diz: *“Sim, em certa medida... Respeitando a hierarquia.”* Também do entrevistado E2, seria: *“Não. Autonomia pra inovar diretamente, não. Porque tem que passar por um superior.”* E, do entrevistado E7 disse: *“Não. Não teria. Teria que no caso consultar e pedir permissão.”* Mas, o entrevistado E9, diz: *“Não. Digamos assim, eu posso dar sugestões. Mas, não tenho essa autonomia pra fazer por conta própria.”*

Aos que disseram sim, quando perguntado, como complemento, que tipo de autonomia eles têm, e como isso acontece em seu trabalho, as respostas em destaque, foram do entrevistado E4, que disse: *“Depende em que sentido de inovação. Do ponto organizacional, sim. É possível fazer pequenos incrementos.”* E, do entrevistado E1, que diz: *“Alguma coisa na questão de operação de câmera e rádio, mas respeitando as diretrizes que se tem.”* E, o entrevistado E6: *“Sim, pra fazer um pedido de melhoria direto para a software house. Se não tiver custo, eles realizando de forma rápida... Se ela gerar custo, daí ela tem uma análise mais criteriosa.”* Também, o entrevistado E8, que fala: *“A gente começou com o APURASUS, depois eu miguei para o dashboard dentro custos, depois para o Power BI, tudo eu propondo de minha livre e espontânea...iniciativa.”*

Desta forma foi possível observar, de acordo com nossos objetivos, que os servidores em função de gestão têm até, neste sentido, menos autonomia, ou sentem que não tem tanta autonomia como percebidas pelos servidores que não tem cargo/função de gestão.

Mas, de qualquer forma, a autonomia percebida no geral ficou limitada a metade dos participantes, ou seja, cinco (05) que disseram não ter autonomia para inovar. Isso revela a realidade dos ambientes organizacionais pesquisados, e da necessidade de melhoras, especialmente, no sentido das oportunidades (FARIA; FONSECA, 2014).

Neste quesito, duas (02) realidades são evidenciadas: uma destacada por Bichett e Varga (2021), sobre a importância do indivíduo se sentir útil, elevando assim seu estado emocional ligado a percepção em relação a relevância das suas atividades desempenhadas, e, por outro lado, a realidade dos princípios burocráticos, onde, neste caso, mudanças e alterações na rotina se tornam um grande desafio à *performance* dos órgãos públicos, e aos servidores como um todo (RIELY; CLARKSON, 2001).

Isso também demonstra a importância e a necessidade do desenvolvimento constante dos líderes em uma organização. De quem se espera um direcionamento, uma orientação, pois os gestores são aqueles que devem agregar em suas competências, as condições para promover as mudanças na dinâmica do trabalho, como por exemplo: autonomia e a variedade de atividades desempenhadas por sua equipe na organização (PICCOLO; COLQUITT, 2006).

#### ***4.2.3 Percepções sobre como, de forma geral, o setor público promove a inovação e como servidores se sentiriam dispostos a inovar mesmo sem incentivos***

Foi perguntado aos participantes da pesquisa sobre se eles julgam que o setor público, de maneira geral, promove a inovação organizacional.

Destes, quatro (04) disseram: não. Que não faz, que não promove, porque envolve "interesses"; ou, não, porque inovação envolve a sujeição da instituição aos agentes políticos, parafraseando.

Entretanto, seis (06) disseram que acontecem processos de inovação no setor público. Destes seis (06), que disseram sim, três (03) atribuem as características destas inovações como sendo: fracas, lentas e ainda “engatinhando”, com relação a velocidade e o dinamismo em que ocorrem. Ou, que ocorrem, mas com baixa eficiência. E outros dois (02) participantes disseram que acontece pelo novos equipamentos e técnicas; e, que vê acontecendo pelos movimentos de

equipes institucionais (grupo de trabalho) de inovação.

Foi observado que, neste quesito, com base nas respostas, mesmo “ampliando o olhar”, ainda assim, para quatro (04) dos participantes, o setor público no geral não promove a inovação organizacional. Em contraste, para seis (06) dos participantes, sim.

O setor público promove a inovação organizacional de maneira geral, mesmo que de forma lenta e com baixa eficiência. Acontece, dizem. Bem como, pela utilização de novos equipamentos, técnicas para realizar o trabalho, e pela existência de grupos, comissões e equipes internas voltados para discutir e pensar a inovação, no caso relatado de um (01) município da RMPA.

Novamente, neste ponto, cabe ressaltar, fazendo uma correlação da realidade com o referencial que, segundo Bezerra (2011), para uma organização ser inovadora ela precisa de um controle central para monitorar, auto-organizar, adaptar e lidar com as complexidades. Neste caso, a função da cultura organizacional, é justamente essa: orientar e adaptar uma organização inovadora para atingir os seus objetivos: promover a inovação organizacional.

Este quesito contribuiu, adicionalmente, para validar a realidade observada *in loco*, por testemunhas oculares, pois inovar não é uma demanda nova para o setor público. A própria agenda de pesquisa proposta pela OCDE (2015) destaca que se o setor público quiser enfrentar a complexidade dos desafios em atender as demandas e as atuais expectativas da sociedade, precisará ser mais inovador. Esta necessidade se mostra presente ainda no momento desta pesquisa, cumprindo o objetivo de captar a realidade vivenciada no cotidiano do servidor público da RMPA.

Também foi perguntado aos participantes, em outra questão, se seria possível aos servidores públicos municipais dar ideias, sugestões e propor melhorias e inovações organizacionais. Mas, neste caso, sem receber estímulos e incentivos formais para isso.

As respostas de sete (07) participantes foram: não. Que sem estímulos e incentivos formais, não haveria como o servidor dar ideias, sugestões e propor melhorias e inovações organizacionais. E, ao contrário, três (03) disseram: sim. Que seria possível.

As justificativas foram, do entrevistado E1: “*Não. O incentivo, ele sempre é bem-vindo, porque estimula a gente a inovar. Mas ficaria mais difícil sem o estímulo. O estímulo realmente ele é necessário.*” Agora, do entrevistado E2, foi: “*Não. Formalmente assim, não. De alguma coisa mais formal, não.*” E, do entrevistado E3, que disse: “*Não. Não, haveria. Sem ter essa abertura esse canal de conversa, esse canal de aproximação, dos gestores nos derem esse*

*incentivo de estar procurando melhorar.” Ainda, o entrevistado E5, diz: “Não. Ao contrário, se a gente tivesse a oportunidade... Com certeza!” E, ainda o entrevistado E8: “Não, não. Sem estímulos é difícil.” O entrevistado E10, fala: “Ah... Tem alguns pedidos de melhoria... O problema é que não funciona, daí acaba o estímulo. E, perdendo a motivação. Porque motivação é o que menos interessa pra eles.”*

Em contraste, dentre os que responderam “sim”, como o entrevistado E4, justificou: *“Sim. O servidor público depois de um certo tempo, tem uma certa empatia com aquilo que ele faz... Então, mesmo que ele esteja com muita dificuldade, ele tenta superar isso... Isso faz parte do desafio dele diário. Claro, o estímulo ele vai ajudar muito, quanto a velocidade e o rendimento dele.”* E, o entrevistado E6, disse: *“Sim, eu acho que até sem incentivos, tá!? O pessoal, por ser dessa área de contabilidade... Que tem todo uma cobrança, tem prazos... Então, é complicado não puxar a responsabilidade para si. Então, a gente vendo que pode melhorar... Automaticamente se propõe a ajudar... A montar núcleos para trabalhar e debater uma melhoria específica. Mas, se tivesse um incentivo estas pessoas iriam se empenhar mais.”*

Com estas respostas, observamos que, para sete (07) participantes da entrevista, não seria possível dar ideias, sugestões e propor melhorias e inovações organizacionais, sem receber algum tipo de estímulos e incentivos formais para isso. Evidenciando o que foi dito por Bichett e Vargas (2021), que para os indivíduos, a necessidade por estima se encontra no topo da hierarquia da “pirâmide das necessidades humanas”, que envolve estímulo e reconhecimento.

Pela proporção, fica fácil compreender que este tipo de percepção, independe também de características, como: ocupante ou não de posição de chefia, idade ou tempo de serviço, cargo/função, setor ou nível educacional. Com base nestas informações coletadas, pode afetar as pessoas de todas os segmentos.

Aliás, os três (03) entrevistados que representam: sim. Que seria possível apresentar sugestões, dar ideias e propor melhorias, mesmo sem receber estímulo formais para isso. Destes, dois (02) são ocupantes de cargo/função de gestão, e um (01) não.

Essa última observação mostra que mesmo gestores organizacionais, tem necessidades humanas como estímulo, por exemplo, neste caso. Como Faria e Fonseca (2014), destacam o comportamento inovador depende de um ambiente favorável, da existência de oportunidades, de haver recursos para pesquisa e pessoas criativas, bem como, estímulo para que mesmo diante das incertezas estas pessoas continuem tentando. E, isso sem dúvida, vale para todos nas organizações.

#### ***4.2.4 Percepções sobre o quanto a inovação permeia ou não seu ambiente local de trabalho atualmente, e em que intensidade isto ocorre***

Foi perguntado também, em outro questão, sobre as inovações que os participantes estão vendo, ou não, ocorrerem na prática em seu dia a dia. Em processos, em uma nova forma de realizar o trabalho etc. As respostas, foram: quatro (04) disseram: não. Que não estavam vendo inovações de qualquer tipo ocorrendo na prática em seu cotidiano profissional e organizacional. E, seis (06) disseram: sim. Que estão vendo.

O entrevistado E1, disse: *“Sim. Como é o setor público, assim é... Bem devagar. Mas acontece inovações, mas é mais difícil. Exige, inclusive aplicação financeira é mais difícil fazer a inovação.”* O entrevistado E2, diz: *“Sim. Hoje pra nós... tecnologicamente, sim. Fisicamente, de estrutura; de prédio; assim material humano, não! Mas tecnologicamente, sim!”* Já o entrevistado E3, disse: *“Sim. É inovação de equipamentos; de cursos; a própria formação da academia e a prova que nós temos, da guarda municipal. Nós temos também associação junto com outras entidades de segurança pública, para: troca de conhecimento, troca de experiências.”* Ainda o entrevistado E4, disse: *“Sim. Existem inovações acontecendo de forma macro, baseado digamos numa onda de movimentos... Não sei se em termos de forma, não sei se em termos de essência.”*

O entrevistado E6, comenta: *“Sim. A “Escola de Governo”, este programa vai proporcionar isso... Mas, é uma realidade que ainda não está consolidada. Mas, eu sei que é o projeto que está se iniciando, a “Escola de Governo.”* E, o entrevistado E8, acrescenta: *“Sim. Embora pontuais, acontecem. Mas, lentamente. Por exemplo, no setor de licitações, desde que eu entrei na instituição, eu sei que nosso processo de licitação, eram processos que oneravam não só administrativamente, como financeiramente a instituição. E, isso foi melhorar muito depois. Ou seja, que eu acompanhei, ficaram uns oito (08) anos num processo moroso, detectado. Pra depois conseguir melhorar.”*

Com as expressões dos participantes aqui relatadas, foi possível identificar que para quatro (04) entrevistados, não estão ocorrendo inovações e melhorias na prática, no seu local de trabalho.

Os demais, que representam seis (06) dos participantes, disseram: sim. Que estão vendo ocorrer inovações, melhorias, na prática, no seu local de trabalho. Essas melhorias apontadas pelos participantes são, em sua maioria, em termos de tecnologias, de atualização de equipamentos, em cursos de aprimoramento e em formas de realizar o trabalho, conforme

evidenciado por suas respostas. E, contribuindo com o objetivo de como o servidor percebe a inovação em seu dia a dia.

Entretanto, embora estes expressem estarem vendo “inovação” acontecendo em seu local de trabalho, todavia, com base em conceitos acadêmicos, não necessariamente poderemos concordar que estas atualizações relatadas sejam realmente inovações. Necessitaria de uma melhor avaliação. Inclusive, segundo Scherer e Carlomagno (2016), inovação não é simplesmente algo novo, é algo novo que traga melhores resultados.

Avançando, outro questionamento feito aos participantes foi com relação às mudanças que ocorrem em seus locais de trabalho, foi perguntado: se estas mudanças, quando acontecem, são disruptivas e ousadas, ou apenas pequenas modificações. E, quanto a estas mudanças, se eles as considerariam como sendo uma “inovação”.

As respostas foram de que as mudanças que ocorrem são apenas pequenas modificações, para nove (09) dos dez (10) participantes da pesquisa. Contudo, o entrevistado E6, que discordou dos demais, disse: *“Não dá pra dizer que são pequenas modificações. Acho que de alguma maneira trazem modernização. Aperfeiçoar o que já é utilizado.”*

Por outro lado, os que consideraram pequenas modificações, como o entrevistado E1, disse: *“Na realidade são pequenas... Porque a gente tem que trabalhar dentro da lei, a gente não pode fazer inovações que “firam” a lei.”* O entrevistado E3: *“Existem pequenas modificações. Em algumas outras áreas elas são uma modificação elevada aonde novos equipamentos que vão chegando, são equipamentos novos e em grande quantidade.”* E, o entrevistado E4, disse: *“Elas são pequenas modificações, contínuas... Ousadas, eu acho que não. Mas nível técnico não, é uma melhoria contínua.”* Em contraste, o entrevistado E10, disse: *“São só pequenas modificações. Algumas estritamente necessidades. Ou, do tipo: tira uma cadeira daqui e coloca ali.”*

Nesta questão, foi possível identificar que, para nove (09) dos dez (10) participantes, as mudanças que ocorrem na prática do local de trabalho são apenas pequenas modificações, e mesmo assim, segundo estes, não seriam nenhum tipo de inovação. Desta forma, pelas respostas, a pesquisa revela que não há contato entre o servidor e um processo efetivo de inovação, em seu cotidiano. Complementando, em harmonia os objetivos deste estudo, como se relacionam com os processos de inovação.

Portanto, embora na questão anterior seis (06) dos participantes da pesquisa tivessem dito que veem inovação acontecendo em seu local de trabalho. Agora, com uma pergunta mais

específica, revelou que para nove (09) dos entrevistados, essas pequenas modificações não seriam inovações. Neste caso, não poderemos afirmar que a inovação, seus tipos e formas de aplicação faça parte da realidade vivenciada pelos servidores municipais da RMPA pesquisados.

#### ***4.2.5 Elementos que, no entendimento dos servidores pesquisados, são fundamentais para se promover a inovação no ambiente de trabalho***

E, por fim, na última questão da entrevista, com base nos objetivos do trabalho, foi perguntado quais os elementos, de acordo com algumas alternativas, por exemplo: ambientais, tecnológicos, humanos, culturais, econômicos, dentre outros, os entrevistados considerariam fundamentais para que de fato a inovação aconteça no setor público, em geral.

As respostas foram bem variadas, dois (02) dos participantes disseram que seriam necessários todos os elementos citados, muito pelas características complementares de um elemento sobre o outro para promover a inovação.

Outros dois (02) participantes responderam serem necessários os elementos: “tecnológicos e humanos”. Justificando que a tecnologia vai avançar e o ser humano precisa acompanhar. Precisa haver investimentos para profissionalizar o servidor, parafraseando.

Também, outros três (03) entrevistados disseram ser necessário apenas o elemento humano. Justificando que, em sua maioria, é o ser humano quem operacionaliza e realiza o todo o trabalho. Outros dois (02) participantes disseram que o elemento tecnológico seria o fundamental. E, por fim, um (01) entrevistado diz ser necessário e fundamental, para que o setor público promova a inovação organizacional, o desenvolvimento do elemento cultural dentro das organizações públicas.

Alguns comentários a destacar, neste respeito, por exemplo, o entrevistado E1, disse: *“Não adianta tu ter algo bem inovado em sentido técnico ou material, no caso tecnologia. Mas tu não ter o humano, o operador também capacitado pra fazer.”* E, para o entrevistado E2, que diz: *“Acho que tecnológico e humano. Porque a gente precisa agregar essas duas... A tecnologia avança, e o humano que vai atuar ali também tem que acompanhar.”* O entrevistado E3, diz: *“Precisa ter mais investimento no elemento humano. Porque a pessoa humana é que faz todo esse trabalho. Não adianta ter todo um equipamento tecnológico... Se o investimento na parte humana, não for por completo, bem-feita, porque nada disso vai funcionar.”*



Também, o entrevistado E4, que diz: *“O setor público praticamente é o trabalho de pessoas. Mais de noventa por cento (90%) está ligado com o trabalho de pessoas direto. Eu acho que fundamental seria a área humana! Embora, claro, nós temos um suporte tecnológico, hoje. Mas a grande peça fundamental no funcionalismo público, é: o ser humano. Eu acho que o investimento no ser humano, para que ocorram uma transformação, uma abertura digamos de como ciência pra posteriormente tomar suas decisões, acho que é o fundamental.”*

Contudo, mesmo pela diversidade apresentada pelas respostas, com base nos objetivos, foi possível captar na percepção dos servidores pesquisados, o quanto eles entendem que seja necessário investir e desenvolver o elemento humano, para que os processos de inovação ocorram dentro das organizações do setor público. Sete (07) dentre os participantes destacaram o “elemento humano” de alguma forma.

Esta é a mesma percepção de Nagano, Stefanovitz e Vick (2014), ao destacar os muitos desafios que são inerentes a qualquer processo de inovação e de criação contínua de ideias, como: na superação de velhas práticas, análise crítica, avaliação e percepção para tomada de decisão ante ao risco, dentre outros. Há a necessidade de intervenção humana, em todas estas fases do processo de inovar, inclusive no campo tecnológico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou, através do seu referencial teórico, a importância da inovação para o desenvolvimento e aperfeiçoamento nas organizações, sobretudo da administração pública. Em especial, a inovação organizacional, uma ferramenta que estimula e potencializa a criatividade. Incentiva a participação de todos em pensar e desenvolver soluções para problemas e situações práticas do cotidiano, também no serviço público (FARAH, 2010).

Porém, por outro lado, a pesquisa exploratória, com a participação dos servidores públicos municipais da RMPA, comprovou o que foi destacado por Faria e Fonseca (2014), que o comportamento inovador depende de um ambiente favorável, da existência de oportunidades, de haver recursos para pesquisa e pessoas criativas, bem como de estímulo para que mesmo diante das incertezas estas pessoas continuem tentando.

Adicionalmente, conforme Borrás e Edquist (2015), ainda, isto depende da complexidade que está envolvida em se identificar as competências comportamentais necessárias para a geração da inovação, tanto de trabalhadores como de seus líderes, bem como, de acordo com Castro *et al.* (2017), é preciso dimensionar a existência de barreiras e de facilitadores, atuando como antecedentes à inovação.

Como apresentado nos objetivos deste trabalho, a pesquisa pretendia evidenciar e compreender as percepções dos servidores públicos quanto ao tema proposto. Restou compreendido que, independentemente da idade, gênero, cargo/função, formação e tempo de serviço, os 10 (dez) servidores pesquisados acreditam que estão sendo capacitados para a inovação, mas observou-se ainda, em contrapartida, que nem todas as pessoas que participaram do estudo têm o mesmo nível de compreensão sobre o tema.

Uma das limitações deste trabalho se refere à dificuldade em se contatar servidores para realização de entrevistas, ainda que tendo sido fornecido Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e mesmo justificando que os dados seriam analisados de forma global e anônima. Além disso, dado o reduzido número de servidores que puderem participar das entrevistas, comparativamente ao que se poderia buscar dentre tantos servidores atuantes na Região, infelizmente, também, não foi possível comparar percepções de pessoas que ocupam e pessoas que não ocupam posições de chefia, bem como não foi possível, por exemplo, comparar percepções de servidores de acordo com sua idade, gênero, grau de instrução, tempo de serviço público, tamanho do município, etc.

Ainda que o estudo não tenha abordado o tema de forma exaustiva, tem, entre seus

méritos, o fato de provavelmente iniciar, academicamente, este debate com relação ao tema na gestão municipal de municípios gaúchos, incentivando a realização de estudos futuros. Futuras pesquisas mais abrangentes podem contribuir para explorar tanto as evidências, quanto as carências, aqui constatadas.

Novas pesquisas, em maior escala, de abordagem quali-quantitativa, e inclusive na mesma Região, podem validar os estudos encontrados e, além disso, confirmar a importância da gestão dos processos inovativos; ou do desenvolvimento das competências individuais, dos trabalhadores e seus líderes; e/ou, da necessidade de um ambiente criativo, proposto por uma cultura organizacional voltada à inovação.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v.40, n.1, p.39-58, 1997.
- ARAÚJO, G. D.; SILVA, A. B.; BRANDÃO, J. M. F. O que revela a literatura internacional sobre os vínculos entre aprendizagem, competências e inovação? **Revista de Administração e Inovação**, v.12, n.2, p. 7-37, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEZERRA, C. **A máquina de inovação**: mentes e organizações na luta por diferenciação. Porto Alegre. Bookman, 2011.
- BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores Influenciadores na Satisfação e Motivação ao Trabalho no Setor Público Municipal. **Desafio On-line**, Campo Grande, MS, v. 9, n. 1, p.138-162, jan./abr. 2021.
- BIGNETTI, L.P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p.3-14, jan./abr. 2011.
- BORRÁS, S.; EDQUIST, C. Education, training and skills in innovation policy. **Science and Public Policy**, v.42, p.215–227, 2015.
- BRASIL. **Constituição Federal**, 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm) Acesso em: 26 jul. 2022.
- \_\_\_\_\_.**Emenda Constitucional**, 1969. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc\\_anterior1988/emc01-69.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc_anterior1988/emc01-69.htm) Acesso em: 27 jul. 2022.
- \_\_\_\_\_.**Emenda Constitucional Nº 19**, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm) Acesso em: 27 jul. 2022.
- \_\_\_\_\_.**Guia para Melhoria da Gestão das Transferências da União**, 2020a. Disponível em: [https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/Guia\\_para\\_Melhoria\\_da\\_Gest%C3%A3o\\_das\\_Transfer%C3%A2ncias\\_da\\_Uni%C3%A3o\\_20-04-2020.pdf](https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/Guia_para_Melhoria_da_Gest%C3%A3o_das_Transfer%C3%A2ncias_da_Uni%C3%A3o_20-04-2020.pdf). Acesso em: 10 mar. 2022.
- \_\_\_\_\_.**Lei Complementar Federal 14**, 1973. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp14.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp14.htm) Acesso em: 27 jul. 2022.
- \_\_\_\_\_.**Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União-MEG-Tr**, 2020b. Disponível em:

[https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/Modelo de Excel%C3%A4ncia em Gest%C3%A3o das Transfer%C3%A4ncias da Uni%C3%A3o MEG-Tr 20-04-2020.pdf](https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/Modelo_de_Excel%C3%A4ncia_em_Gest%C3%A3o_das_Transfer%C3%A4ncias_da_Uni%C3%A3o_MEG-Tr_20-04-2020.pdf). Acesso em: 10 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. Portal da Transparência. **Ocupação de cargos/funções de confiança nos órgãos superiores**, 2022. Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/servidores>. Acesso em: 29 mar. 2022.

BROOKING, A. **Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.

CASTRO, C. M. S. de; ISIDRO, A. MENELAU, S.; FERNANDES, A. S. A. Antecedentes de Inovação em Organizações Públicas do Poder Executivo Federal. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n.71, p. 126-141, jan./abr. 2017.

CAMISÓN C.; LOPEZ A. V. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 01, p. 2891-2902, 2014.

CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. da R. Introdução. In: Cavalcante, P. *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília. ENAP: Ipea, 2017.

DI BENEDETTO, C. A. The JPIM thought leadership symposium. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 3, p. 344-348, 2012.

ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 29 mar. 2022.

EUROPEAN COMMISSION. **Innobarometer 2010: Analytical Report – Innovation in Public Administration**. Brussels: DG Enterprise, 2011.

FAY, D.; SHIPTON, H.; WEST, M.; PATTERSON, M. Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 261-277, 2015.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 107-126, 2008.

FARAH, M. F. S. **Gestão pública municipal e inovação no Brasil**. In. ANDREWS, C. W., BARIANI, E. (Org.) *Administração pública no Brasil: breve história política*. Unifesp, 2010.

FARIDAH, D.; FAIZ, G.; IAN, M. Introdução. In: Cavalcante, P. *et al.* (org.). **Dois décadas de pesquisa sobre inovação em serviços: qual o lugar dos serviços públicos?** Brasília. ENAP: Ipea, 2017.

FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. Medidas de cultura de inovação e de cultura

- organizacional para análise da associação com inovação. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 30-55, 2014.
- FEDATO, G. A. L.; SZNITOWSKI, A. M.; KAROLCZAK, M. E. Prática estratégica nas rotinas da firma inovadora: capacidade de absorver conhecimento para manter a inovação, **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.6, n.1, p. 1-25, 2018.
- FERREIRA, V. R. S.; TETE, M.F.; ISIDRO-FILHO, A.S.; SOUSA, M.M. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, v.12, n.4, p. 99-118, 2015.
- FRANZONI, G. B.; SILVA, T. N. Inovação Social e Tecnologia Social. O Caso da Cadeia Curta de Agricultores Familiares e a Alimentação Escolar em Porto Alegre/RS. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v.14, n. 37, p.353.386, 2016.
- FREITAS, P. **Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro**. 2019. 408 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa** / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GONÇALVES, F. L. P., SUGAHARA, C. R. Inovação de produto, processo, organizacional e de marketing nas indústrias brasileiras. In. ENCONTRO DE INICIAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E INOVAÇÃO, 5., 2015. **Anais [...]**. 2015.
- GRAEF, A. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v.7, n.2, p.61-72, Jul./Dez. 2008.
- JUGEND, D.; SILVA, S. L. **Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- KARO, E.; KATTEL, R. Start-up governments, or can Bureaucracies innovate? **Ineteconomics**, 04 de janeiro de 2016. Disponível em: <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/start-up-governments-or-can-bureaucracies-innovate> . Acesso em: 12 dez. 2022.
- KIM, S. Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. **Public Administration Review**, v. 62, n. 2, p. 231-241, mar./apr. 2002.
- KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Oslo, Norway: Publin Report D20: NIFU, STEP, 2005.
- LU, C.; Y. MATUI, N.; GRACIOSO, L. Definição da Inovação no Âmbito da Pesquisa

- Brasileira: uma análise semântica. **Revista Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação**. v. 17, 1 - 22, 2019. Campinas/SP.
- MARTINS, C. M. R. **Caracterização da Região Metropolitana de Porto Alegre**. Porto Alegre: FEE, Fundação de Economia e Estatística, 2013 (Textos para Discussão-FEE).
- MARINELA, F. **Direito administrativo**. 10. ed. Niterói: Saraiva, 2016.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.
- MONTEZANO, L.; ISIDRO, A. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. **Future Studies Research Journal**, v.12, n.2, p. 355 – 378, mai./ago. 2020.
- MOUSSA, M.; McMURRAY, A.; MUENJOHN, N. A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. **The Journal of Developing Areas**, v.52, n.3, p. 231-240, 2018.
- MULGAN, G. *et al.* The process of social innovation. **Innovations (Springer)**, p. 145-162, Spring 2006.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2022.
- MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Gestão da Criatividade Organizacional: Elementos de Discussão. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, art. 6, pp. 922-939, novembro/dezembro, 2018.
- NAGANO, M. S; STEFANOVITZ, J. P; VICK, T. E. Contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 3, p. 477-490, 2014.
- NEIVA, E. R. Gestão e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes. **Cadernos da Reforma Administrativa**, Caderno 6, 2020. Disponível em: [https://www.sinait.org.br/doc\\_reforma/caderno6.pdf](https://www.sinait.org.br/doc_reforma/caderno6.pdf) Acesso em: 15 de abr. de 2022.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action**, OCDE Publishing, Paris, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/the-innovation->

- [imperative-in-the-public-sector-9789264236561-en.htm](#). Acesso em: 04 mar. 2022.
- OIT. Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais - **Glossário de Termos Técnicos** - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS\\_221528/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_221528/lang--pt/index.htm). Acesso em: 29 mar. 2022.
- PICCOLO, R.; COLQUITT, J. Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 2, p. 327-340, 2006.
- PICCOLO, R. *et al.* The relationship between ethical leadership and core job characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 2-3, p. 259-278, 2010.
- PIRES, V. **Orçamento Participativo: o que é, para que serve, como se faz**. Barueri, SP: Editora Manole, 2001.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de recherche en sciences sociales**. Paris: Dunod, 1995.
- RAMOS, C. I.; GUIMARÃES, M. R. N.; LARA, F. F. de. Estratégias da cultura organizacional para a inovação tecnológica. **Gepros**, Bauru, v. 14, n. 2, p. 36-54, 2019.
- ROCHA, L. C., **Criatividade e inovação: como adaptar-se às mudanças**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. New York: The Free Press, 2003. 5th ed.
- RIELEY, J. B.; CLARKSON, I. The impact of change on performance. **Journal of Change Management**, n.2, v.2, p.160–172, 2001.
- SANTOS, L. F.; SANO, H.; SOUZA, W. J. Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.13, n.35, p. 2870-2900, 2019.
- SOUZA, L. B. O. e. Dificuldades Docentes no Uso das Novas Tecnologias em Sala de Aula. **Revista Brasileira de Educação e Cultura**, São Gotardo, n. 16, p. 1-11, 2017.
- SORENSEN, E. Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs. **Public Management Review**, v.19, Special Edition, p. 1-19, 2017.
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- TARTARI, J.; WILBERT, J.K.W.; SOUZA, J.A.; DANDOLINI, G.A. Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. **Revista Espacios**, v.35,



n.11, p. 1-11, 2014.

THE YOUNG FOUNDATION. **Social Innovation Overview**: a deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (Tepsie). European Commission: 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research, 2012.

TRIGILIA, C. **Sociologia economica II: temi e percorsi contemporanei**. Bologna: Il Mulino, 2009.

VARIS, M.; LITTUNEN, H. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 2, p. 128-154, 2010.

VOLBERDA, H. W.; BOSCH, F. A. V. D.; MIHALACHE, O. R. Advancing Management Innovation: synthesizing processes, level of analysis and change agents. **Organization Studies**, v. 35, n. 09, p. 1245-1264, 2014.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Macloud Xavier Falkenbach, pós-graduando em Administração Pública no Século XXI (UFRGS), orientada pela Prof.a Dra. Christine da Silva Schröder (Escola de Administração da UFRGS).

O objetivo da pesquisa é **“analisar como servidores públicos municipais da RMPA se relacionam com o processo de inovação e percebem a sua aplicação no dia a dia do seu trabalho”**. Sua participação é bastante importante, pois os resultados ajudarão a compreender a inserção da inovação na prática do trabalho no setor público municipal.

Para tanto, convidamos você a participar nos concedendo uma entrevista, a ser realizada em dia e horário de sua preferência, com o pesquisador Macloud, de forma presencial ou por chamada de áudio/vídeo no Whatsapp, Messenger, Meet ou telefone, a seu critério.

Os dados coletados na entrevista serão utilizados de forma totalmente anônima, em uma análise de conteúdo e/ou discurso global das falas transcritas. Em nenhum momento você será identificado(a), direta ou indiretamente, durante a entrevista, a transcrição, a análise e a publicação. As gravações digitais que porventura forem feitas serão destruídas imediatamente após a conclusão do trabalho de pesquisa, bem como os arquivos das transcrições das entrevistas. Todos os requisitos da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, foram levados em consideração.

Como participante desta pesquisa, você poderá desistir de colaborar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou comprometimento. Também não são previstos quaisquer ganhos por sua participação. Os riscos previstos para esta pesquisa são mínimos. Se tiver algum tipo de desconforto com relação aos itens das questões e suas escalas, sinta-se à vontade para entrar em contato com os pesquisadores ou solicitar orientações sobre os procedimentos envolvidos, assim como esclarecer suas dúvidas. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, você poderá contatar com os pesquisadores pelos e-mails [makfal2020@gmail.com](mailto:makfal2020@gmail.com) e [christine@ea.ufrgs.br](mailto:christine@ea.ufrgs.br).

Tendo tido ciência deste Termo, para que possamos confirmar a sua participação e agendarmos entrevista, é obrigatório que você nos devolva (dando *reply* neste mesmo e-mail) este Termo PREENCHIDO, com relação aos campos a seguir:

- ( ) ACEITO participar da pesquisa, sendo que:
- ( ) PERMITO que minha fala seja gravada pelo pesquisador; Ou
- ( ) NÃO PERMITO que minha fala seja gravada pelo pesquisador, devendo este ANOTAR a minha fala.

Meu nome completo, é:

Meu telefone para contato/Whatsapp para agendamento da entrevista, é:

A não-devolução deste Termo preenchido automaticamente implica em sua desistência em participar da pesquisa.

Desde já agradecemos!

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

- 1 – Qual a sua idade e o gênero com o qual se identifica?
- 2 – Qual o seu nível máximo de formação? (ensino médio, graduação, pós etc.) Caso tenha formação em nível superior, ela é em quais áreas de conhecimento?
- 3 – Quanto tempo você tem de serviço público no geral? E o cargo atual?
- 4 – Você ocupa cargo de chefia ou coordenação? Caso sim, há quanto tempo?
- 5 – Você já recebeu treinamento com relação aos tipos de inovação, e suas formas de aplicação no setor público? Em que situações? Por quanto tempo? Promovidas por quem? Ou buscou conhecimentos por conta própria sobre o tema?
- 6 – De forma geral, o que você entende por inovação? Que tipos de inovação existem? Ou você não conhece nada a respeito?
- 7 – Você se sente preparado em termos de conhecimento/habilidades/attitudes para propor melhorias para o ambiente em que você serve, seja no seu setor ou no órgão onde atua? Ou, há dificuldades neste sentido? Por quê?
- 8 – Você sente que tem abertura/liberdade para propor ideias e sugestões no seu trabalho? Por quê? Isso é estimulado no seu contexto de trabalho?
- 9 – Você sente que tem autonomia para inovar? Caso sim, por favor, exemplifique como isto acontece no seu trabalho.
- 10 – Sem receber estímulos e incentivos formais para inovar, haveria condições de você e os demais servidores, apresentar sugestões e propor melhorias/inovações organizacionais em seu setor ou órgão? Por quê?
- 11 – Você vê inovações e melhorias acontecendo na prática em seu local de trabalho, seja nos processos ou uma nova forma de realizar seu trabalho? Com que frequência? Em que situações?
- 12 – No seu trabalho as mudanças que ocorrem, em sua maioria são mais disruptivas, ousadas ou são pequenas modificações? E as que acontecem, você pessoalmente considera inovadoras? Se possível, exemplifique.
- 13 – Com base no que você sabe sobre inovação, você julga que o setor público em geral, promove a inovação organizacional? Por quê?
- 14 – Que elementos (por exemplo: ambientais, tecnológicos, humanos, culturais, econômicos etc.) você considera fundamentais para que a inovação de fato aconteça no setor público em geral? Por quê?