

TENDÊNCIA À INOVAÇÃO NO ÂMBITO ADMINISTRATIVO DA REITORIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES E COLABORADORES

Adriana Sodré Dória¹
Antônio Fabrício Soares Bispo Santos Silva²
Jéssyka Pereira de Lima³
Luci Dantas de Lima⁴

RESUMO: Considerando a importância da inovação para as entidades públicas o presente trabalho tem por objetivo avaliar a tendência à inovação no âmbito administrativo da reitoria de uma instituição de educação superior, básica e profissional, com base na percepção de seus servidores e colaboradores. Trata-se de uma pesquisa descritiva, do ponto de vista de seus objetivos; a coleta de dados foi realizada por meio do questionário desenvolvido pelo *Centre for Public Sector Innovation - CPSI* (2008). Assim, foi feita a avaliação do nível de tendência à inovação nos setores, de acordo com a escala de pontuação do questionário. Foi possível verificar que, conforme a referida escala, a unidade investigada encontra-se no segundo nível, compreendido entre 25-36 pontos, sendo, portanto, considerada uma organização que tende a ser preguiçosa em termos de inovação. Diante do cenário encontrado na pesquisa propõe-se que o setor ofereça maior oportunidade de participação aos servidores e colaboradores, fomentando a criatividade e a interação entre eles por meio do empoderamento e da confiança depositada em suas ideias, valorizando as iniciativas inovadoras, a fim de promovê-las.

Palavras-chave: Instituição de Ensino; Gestão Pública; Inovação.

1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas têm passado por transformações ao longo do tempo, principalmente no sentido de tentarem se adaptar a ambientes cada vez mais instáveis e complexos como os da atualidade. Essa necessidade de adaptação, de acordo com Faria (2009) tem levado as organizações do setor público à discussão e a prática da inovação.

Machado e Ruppenthal (2013) afirmam que nos últimos anos a inovação no setor público está em evidência devido a sua importância para o desenvolvimento das ações governamentais, uma vez que, em meio a tantas crises e escassez de recursos para atender as crescentes demandas da sociedade, a inovação tem sido apontada como um mecanismo capaz de resolver inúmeros desafios e entraves que assolam a Administração Pública.

Nesse contexto as demandas para o aumento da produtividade do setor público ficam latentes, busca-se conferir maior autonomia gerencial e promover incentivos individuais e organizacionais que possam facilitar o surgimento de inovações nos processos gerenciais e nas políticas públicas (PALOTTI e FREIRE, 2015).

¹ Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; adri-sodre@hotmail.com; tel.: (79) 99808-5650.

² Mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; fabricio.silva@ifs.edu.br; (79) 99936-0032.

³ Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; jessykalima.admuepb@hotmail.com; (83) 98867-1973.

⁴ Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; lucidantasrn@gmail.com (84) 99625-5772.

A inovação no setor público pode ser vista sob vários aspectos, inclusive o organizacional ou administrativo, que constitui foco desse estudo. Esse tipo de inovação, segundo Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 828), se caracteriza pela “geração e implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas”, uma vez que mudanças nesse sentido podem ser mais facilmente observadas numa organização pública, de modo que se possa diagnosticar o avanço no processo de gestão da inovação.

Por essa ótica, ao se avaliar a tendência à inovação de um determinado órgão ou setor, é de fundamental importância proceder à análise de fatores internos e externos que podem induzi-la ou dificultar seus avanços. Conforme Zimmermann e Wielewicz (2015, p. 2), podem ser citados como facilitadores a “cultura organizacional, liderança, disponibilidade de recursos e domínio de novas tecnologias”, os quais são analisados de acordo com o contexto de cada órgão ou entidade. E como impedimentos para a inovação no setor público, Mulgan e Albury (2003, p. 31) citam: “relutância em encerrar programas mal sucedidos; cultura de aversão ao risco; excesso de confiança em atores considerados fonte de inovação; pressões de entrega e encargos administrativos; tecnologias que restringem arranjos culturais ou organizacionais; demandas de curto prazo e de longo planejamento; falta de recompensas ou incentivos à inovação; e falta de habilidades para mudança”.

Nesse panorama, convém ressaltar, que existem diferentes formas de classificação para a inovação e que o termo vem sendo bastante difundido ao longo dos anos e ganhando proporções na esfera pública (Carbone, 2000; Mulgan e Albury, 2003; Farah, 2006; Birkinshaw, Hamel e Mol, 2008; Machado e Rupphental, 2013), de modo que são crescentes as discussões sobre a necessidade de inovação na gestão pública para melhoria da prestação dos serviços públicos. Percebe-se também que inúmeros autores se propõem a discutir sobre os diversos fatores internos e/ou externos que facilitam e dificultam o processo de inovação no setor público (Mulgan e Albury, 2003; *Australian National Audit Office*, 2006; *Canada School of Public Services*, 2006; Zimmermann e Wielewicz, 2015). E foi a partir da crescente necessidade de inovar em gestão que surgiu o interesse por esse trabalho de pesquisa, no qual a inovação em setores organizacionais pode ser avaliada por meio da análise de facilitadores e barreiras, e, principalmente, por meio da ótica dos atores envolvidos nas atividades de um órgão público.

Assim, considerando a importância da inovação para as organizações públicas e a necessidade de buscar promover inovação nos serviços públicos, tem-se por objetivo deste trabalho avaliar a tendência à inovação no âmbito administrativo da Reitoria de uma instituição de educação superior, básica e profissional, na cidade de Aracaju/SE, com base na percepção de seus servidores e colaboradores, estabelecendo-se um diagnóstico da situação atual.

Nesse estudo, o enfoque foi dado a setores administrativos da Reitoria, por ela ser o órgão executivo superior da instituição de ensino, responsável por seu planejamento, gerenciamento e administração, sendo por esta razão considerada a unidade mais apropriada para a realização da pesquisa.

A instituição elenca a inovação dentre os seus valores institucionais, possui em sua estrutura organizacional um Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT e um Polo de Pesquisa em Inovação – PPITA, por meio dos quais desenvolve um trabalho voltado para a inovação tecnológica, propriedade intelectual e transferência de tecnologia. Eis que surge a problemática que norteará este trabalho: existe uma cultura voltada para inovação nos setores administrativos da Reitoria desta unidade de ensino?

A pesquisa se constituiu de um questionário aplicado aos servidores e colaboradores da Reitoria, e a partir da apuração do seu resultado, foi possível verificar a tendência à inovação presente na organização, de maneira lenta, bem como contribuir para melhorar o desempenho na área administrativa ou organizacional da instituição pesquisada, seja nas

atividades costumeiras de rotinas e procedimentos com absorção de novas ideias e abordagens, como também nas motivações e comunicações de superiores e no compartilhamento e reconhecimento de novos saberes.

Este trabalho prossegue com uma abordagem teórica sobre os conceitos e tipologias de inovação, enfatizando a inovação em gestão administrativa e organizacional, e ainda discorrendo sobre inovação na gestão pública, bem como seus facilitadores e barreiras. Em seguida faz-se a explanação da metodologia utilizada para a aplicação dos questionários e os critérios de análise dos dados obtidos. Logo em sequência são apresentados os resultados obtidos por meio dos dados coletados, e, por fim, expõem-se as conclusões do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico deste trabalho foram abordados o conceito de inovação e suas tipologias, especificando, segundo a literatura pesquisada, quais os tipos de inovação presentes no serviço público. Partindo dessa perspectiva foi aprofundado o tema inovação no âmbito administrativo das organizações, uma vez que o objetivo deste trabalho contempla essa perspectiva. Em seguida foi tratada a inovação no setor público e suas particularidades, a fim de fundamentar o contexto onde a pesquisa foi realizada e por fim, foram discutidas as barreiras e facilitadores à inovação na intenção de perceber como esses aspectos influenciam a tendência à inovação nas organizações.

2.1. Conceito e tipos de inovação

O tema inovação possui ampla gama de definições, e vem sendo discutido ao longo dos anos por diversos autores, os quais a descrevem das mais variadas formas, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições de Inovação

LITERATURA ACADÊMICA	DEFINIÇÃO
(THOMPSON, 1965)	Geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços.
(DOWNS; MOHR, 1976)	Coisas diferentes para cada organização nas quais elas são introduzidas.
(JACQUES; RYAN, 1978)	Sinônimo de criatividade.
(SCHUMPETER, 1982)	Novas combinações dos fatores de produção (materiais e forças disponíveis) para dar origem a novos produtos que serão colocados no mercado consumidor e a realização de novas combinações impulsionarão o desenvolvimento.
(ROGERS; KIM, 1985)	Novidade ou qualquer coisa percebida como nova pelas pessoas que a estão desenvolvendo.
(ROGERS; KIM, 1985)	Adoção precoce de uma ideia nova.
(ELLWEIN, 1985)	Sinônimo de melhorias.
(MERRITT 1985; DEUTSCH 1985)	Mudanças sólidas, mas não revolucionárias.
(SPINK, 2003, p. 11)	“É entendida como algo novo em relação ao anterior”.
(OCDE, 2005, p.55)	Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na

	organização do local de trabalho ou nas relações externas.
(CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICES, 2006)	Criação e a prática de novas ideias criativas que proporcionem relevante melhoria em um produto, serviço, atividade, estrutura, programa ou política.
(FARAH, 2008)	Ideia nova, todavia ela avança no sentido de que tal ideia será estudada e aplicada como resposta específica a um desafio ou problema e poderá ser aplicada em outros contextos e localidades, em situações que apresentem problemas similares.

Fonte: Adaptado *Canada School of Public Services* (2006). Spink (2003); OCDE (2005); Farah (2008)

As definições apontadas no quadro acima trazem uma evolução teórica dos conceitos de inovação discutidos ao longo tempo por alguns estudiosos do tema. Pode-se perceber numa análise geral em uma perspectiva histórica comparativa que os conceitos de inovação apresentados possuem muitas semelhanças sendo bastante forte na maioria dos autores a inovação atrelada à concepção de novas ideias, criatividade, implementação de melhorias, ou ainda uma ruptura com práticas anteriores para implantação de mudanças.

Destaca-se aqui a conceituação posta por Farah (2008) que além da ideia de novidade e mudança traz a perspectiva da replicação da inovação. A autora avança no sentido de perceber que a inovação aplicada em um dado contexto não necessariamente deve ser um fim em si mesmo, mas pode ser aproveitada, repensada e reaplicada em diferentes contextos, que tenham demandas similares, o que abre caminho para o aprimoramento da inovação implementada e sua difusão.

Ainda sobre os conceitos expostos no quadro acima, Brandão e Bruno-Faria (2013) apontam a relevância das teorias schumpeterianas no estudo da inovação uma vez que foram as pioneiras ao abordar inovações tecnológicas relacionadas com o desenvolvimento econômico e desenvolvimento de produtos e processos. Afirmam ainda que foi a partir do aprimoramento do estudo dessas teorias, bem como de sua aplicação em outros setores, que se desenvolveram novas definições de inovação, ampliando-se seu objetivo, e avançando ao estudo de inovações sociais, inovações em serviços e inovações no setor público.

Seguindo esta ótica, e numa visão gerencial, Van de Ven, Angle e Poole (2000, p. 9) destacam que “o processo de inovação consiste em motivar as pessoas e coordená-las para desenvolver e implementar novas ideias através de operações (ou relações) com os outros e fazer as adaptações necessárias para alcançar os resultados desejados dentro de contextos de mudança institucional e organizacional”. Da mesma forma, segundo Jacobi e Pinho (2006) a inovação tem significado de introduzir mudanças dentro de uma ordem existente ou planejada. Dessa forma, pode modificar os seus componentes e alterar os aspectos valorativos, que tanto pode ser em métodos, técnicas ou em formas organizacionais.

Sintetizando o assunto, Schumpeter (1982) postula que apesar da falta de unificação sobre o conceito de inovação é possível notar que sua fundamentação geral está sempre vinculada a mudanças, assim como a uma ação no sentido de alterar o equilíbrio existente a fim de melhorá-lo.

Com vistas a aprofundar o entendimento sobre a inovação é necessário entender qual a tipologia definida na literatura para este conceito. Verifica-se, com base no referencial teórico consultado, que existem diferentes tipologias para classificar a inovação, conforme apontado no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Inovação

Inovação de produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas
---------------------	---

	características ou usos previstos.
Inovação de processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de marketing	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
Inovações tecnológicas	Criação de novas ferramentas de auxílio a novos processos produtivos.
Inovações comerciais	Promoção, distribuição e comercialização de produtos e serviços.
Inovações organizacionais	Direcionadas à aplicação de tarefas organizacionais para melhor aproveitamento de recursos humanos.
Inovações financeiras	Modificações para melhorias nas aplicações financeiras.
Inovações em serviços	Atualizam ou melhoram a prestação de um bem ou serviço.
Inovações voltadas para o setor público	
Inovação incremental	Realização de pequenas mudanças nos serviços ou processos existentes.
Inovação radical	Introdução de um novo serviço, produto ou método de entrega, mas a dinâmica do setor permanece inalterada.
Inovação sistêmica ou de transformação	Impulsionadas pelo surgimento de novas tecnologias, dando origem a novas estruturas de força de trabalho, novos tipos de organização, novas relações entre as organizações e uma mudança radical no desempenho geral.
Inovação de serviço	Introdução de um novo serviço ou a melhoria da qualidade de um serviço existente.
Inovação de entrega	Novos caminhos de fornecimento de serviços públicos.
Inovação administrativa e organizacional	Mudanças nas estruturas e rotinas organizacionais.
Inovação conceitual	Desenvolvimento de novos pontos de vista e desafiar os pressupostos existentes.
Inovação política	Mudança de pensamento ou das intenções comportamentais.
Inovação sistêmica	Novas formas ou formas melhoradas de interagir com outras organizações e fontes de conhecimento.

Fonte: Silva Neto et al. (2015), OCDE (2005), Mulgan e Albury (2003), WinDrum (2008).

A partir da análise do quadro elaborado percebe-se que há uma distinção entre os tipos de inovação que se aplicam ao setor público e ao setor privado. Mas especificamente no setor público, pode-se notar que os tipos de inovação mais característicos apontados na literatura estudada dizem respeito a mudanças nos serviços prestados, inovações relacionadas à força de trabalho, ao relacionamento da instituição com seus atores internos e externos e às mudanças nas estruturas e rotinas organizacionais.

Dentre os diversos tipos de inovação já apontados neste artigo, destaca-se a inovação no âmbito administrativo da organização, abordando-se teorias que contribuem para a

melhoria da gestão e suas atividades, visto que o foco da pesquisa está na dinâmica dos setores administrativos da reitoria e seus colaboradores, juntamente com os respectivos chefes de departamento. E para Damanpour e Aravind (2011), inovações administrativas estão ligadas diretamente aos sistemas de gestão.

De acordo com Lourenço (2015, p. 13)

A inovação surgiu para contribuir nas mudanças de tudo o que já existe e, é por meio dela que diferentes serviços já conhecidos continuam hoje a ser usados com frequência graças a uma inovação sofrida e contribuem para o crescimento das atividades das organizações. O crescimento de uma organização significa a sua expansão através das habilidades e criatividade dos técnicos administrativos dando maior dinamização em toda estrutura organizacional que a leva para o sucesso conjuntamente com o bem-estar dos seus consumidores ou cidadãos e colaboradores.

Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003) quando classificam a inovação administrativa como mudanças nos elementos organizacionais e institucionais de uma organização, entende-se que essa tipologia inclui as transformações da instituição no que se refere às estruturas operacionais e administrativas, permitindo identificar os impactos significativos dessas inovações no que concerne a sistemas e processos.

Em uma perspectiva semelhante, Damanpour e Aravind (2011, p. 429) definem mudança organizacional como “novas abordagens em conhecimentos para desempenhar o trabalho da gestão e novos processos que produzem mudanças na estratégia, estrutura, processos administrativos e sistemas da organização”.

Na mesma linha de pensamento, Hamel (2007, p. 19) caracteriza a inovação gerencial como “qualquer coisa que altera substancialmente a forma pela qual o trabalho da gestão (princípios e práticas) é executado ou que modifica significativamente formas organizacionais costumeiras (estrutura e função), de modo a melhorar o desempenho da organização”.

Sendo assim, as novas formas de organização no âmbito gerencial administrativo, onde os indivíduos não hesitam em propagar suas novas abordagens e criações, ao mesmo tempo em que são reconhecidos pelos seus superiores por suas contribuições, com base no posicionamento de Birkinshaw et al. (2008), constituem a primeira fase para o processo de inovação gerencial. Segundo os autores, a motivação dos indivíduos, e, por conseguinte, a experimentação de novas práticas, bem como a criação, são fundamentais para que a inovação gerencial seja implementada na sua realidade, e legitimada pela aprovação das pessoas dentro e fora da organização. Esse tipo de inovação é radical e muda de forma significativa os sistemas e processos de uma instituição, sendo vista como geradora de resultados positivos, devido às “diferentes facetas de regras e rotinas de que o trabalho é feito dentro das organizações” (BIRKINSHAW et al., 2008, p. 828).

Percebe-se então, que a motivação e a criação são fundamentais para a inovação administrativa, uma vez que o incentivo dos superiores e a vontade dos indivíduos em buscar novas ideias são essenciais para o processo de inovação. Seguindo essa linha, Hamel (2006) entende que em uma gestão inovadora há necessidade de implementar novas formas de liderar, coordenar e motivar, partindo-se de princípios criativos.

2.2. Inovação na Gestão Pública

Farah (2006) afirma que o ciclo de inovações na gestão pública brasileira tem sua origem na Era Vargas, que se iniciou na década de 1930 com a instituição de bases para consolidação de um novo papel para o Estado, que passa a ser desenvolvimentista, exercendo uma função articuladora na formação de uma identidade nacional.

De acordo com Faria (2009) desde as décadas de 70 e 80, com as sucessivas crises dos Estados de Bem-Estar Social e Desenvolvimentista, a Administração Pública vem sendo confrontada com a necessidade de aumentar sua eficiência, diminuir custos, enxugar sua estrutura, aumentar sua agilidade e tornar-se mais transparente e democrática. Fortalece-se então nesse período a Administração Pública Gerencial, que se pauta em premissas gerais centradas na crítica ao modelo burocrático de gestão; valorização da cultura do gerencialismo e na adoção de diversas práticas e inovações gerenciais muito fortes nas décadas de 80 e 90, como por exemplo, a reengenharia e outras práticas gerenciais que invadiram as empresas privadas e o setor público nesse período (SOUZA, 2007).

Lourenço (2015, p.16), por sua vez, destaca que “com a introdução da inovação numa determinada organização pública, o seu crescimento torna-se mais evidente e diferenciado em vários aspetos, o serviço ou processo de atendimento passa a ser mais claro e melhorado no que concerne as características das atividades previstas de uma organização pública”. Assim, a inovação contínua nas instituições públicas é um pilar de crescimento e de sustentabilidade para a sua melhoria. Nessas instituições, compreende-se o crescimento como um processo que além de traduzir o aspecto econômico, refere-se ao melhoramento de desempenho e de prestação dos serviços, devido inovação das técnicas administrativas (LOURENÇO, 2015).

Dada a importância da inovação para as organizações, pontuada pelos autores aqui listados, é interessante compreender os fatores que influenciam positiva ou negativamente a tendência para inovação em uma determinada instituição. Segundo a *Canada School of Public Services* (2006), a depender da situação, eles podem promover a inovação ou servir de barreira para ela, podendo estar em seu ambiente interno ou externo.

Como fatores intrínsecos se destacam: 1) estratégias de gestão de riscos - a implementação de ideias significativamente novas envolve a capacidade de administrar riscos e minimizar consequências indesejadas, maximizando, ao mesmo tempo, as oportunidades; 2) empoderamento (*empowerment*) de funcionários - para desenvolver inovações individuais, os funcionários necessitam de autonomia sobre o trabalho para conseguirem efetuar mudanças, uma vez que o empoderamento estimula autossuficiência e a capacidade de resolver problemas; 3) habilidades de liderança e estratégias de gestão de mudanças - são importantes para a mobilização dos recursos necessários e a garantia de cooperação de outros, e independem do controle individual de obter sucesso numa inovação; 4) características pessoais - ‘disposição de assumir riscos, automotivação, criatividade, habilidades sociais, sensibilidade, flexibilidade, alguma capacidade cognitiva, uma experiência diversificada e ter uma mente aberta são traços pessoais que estimulam a inovação’ - comportamentos habituais e rotineiros, e pouca flexibilidade não são muito propícios à inovação; 5) capacidade - são necessários recursos materiais e financeiros, especialização e conhecimentos necessários para o desenvolvimento de novas ideias ou para implementá-las, bem como disponibilidade de pessoal.

Como fatores contextuais citam-se: 1) características culturais - a cultura de uma organização pode promover ou desestimular a inovação, estando entre os promotores as culturas voltada para resultados, as culturas de melhorias contínuas e as culturas de excelência; 2) incentivos políticos - mecanismos de accountability confusos e restritivos nas organizações, voltados para punir os indivíduos não favorecem a inovação, entretanto sistemas de accountability bem definidos e voltados para recompensar as iniciativas pessoais podem ser bons promotores da inovação; 3) estrutura organizacional - ambientes organizacionais formados por equipes multifuncionais onde suas atividades se complementam, tais como equipes, projetos, laboratórios especiais ou em grupos envolvidos com pesquisas voltadas para solução de problemas, são mais propícios à inovação; 4) infraestrutura - a estrutura de apoio disponível em uma instituição, tais como acesso a parcerias institucionais, infraestrutura tecnológica e bases de pesquisa favorecem a inovação;

5) regimes de políticas – o valor atribuído à inovação pelas autoridades (numa organização ou sociedade) é um fator importante, particularmente em função de seu efeito sobre decisões concretas no terreno das políticas, uma vez que essas decisões podem envolver investimentos no desenvolvimento de recursos humanos ou em atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Carbone (2000, p.02) enfatiza que:

Se fosse possível estabelecer um comportamento de sucesso ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público, ele teria pouco a ver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia ou competência técnica. O que se valoriza no homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. No Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção.

Vale a pena destacar que o processo de mudança ou de inovação na gestão pública encontra alguns aspectos próprios das organizações públicas que atrapalham a capacidade de mudança nessas instituições. Os quais são pontuados por Carbone (2000) conforme o seguinte: 1) O burocratismo é uma dessas características com o excesso de controle procedimental, que afasta a administração das reais necessidades dos cidadãos e da nação como um todo; 2) A centralização com estrutura hierárquica rígida e processos decisórios centralizados, sem promoção da participação democrática; 3) Aversão aos empreendedores - ausência ações empreendedoras para modificar e se opor ao modelo de produção, além de restrição ao surgimento e à ascensão de novas lideranças; 4) O paternalismo - uso de cargos público para favorecimentos familiares dentro da lógica dos interesses políticos dominantes; 5) Levar vantagem - Disseminação da cultura de valorização das ações injustas e contrárias ao interesse público; 6) Reformismo - desconsideração dos avanços conquistados e descontinuidade administrativa.

Assim, considerando a importância da inovação para as organizações públicas e a necessidade de buscar promover inovação nos serviços públicos, tem-se por objetivo deste trabalho avaliar a tendência à inovação no âmbito administrativo da Reitoria de uma instituição de educação superior, básica e profissional, na cidade de Aracaju/SE, com base na percepção de seus servidores e colaboradores, estabelecendo-se um diagnóstico da situação atual.

3. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva, do ponto de vista de seus objetivos, pois, de acordo com Vergara (2007), tem como finalidade obter informações sobre as características de uma determinada população ou fenômeno. Neste caso, objetivou investigar a tendência à inovação no ambiente organizacional de uma instituição de ensino. A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de questionários, cujo modelo foi adaptado a partir de um desenvolvido pelo *Centre for Public Sector Innovation – CPSI* (2008), investigando-se setores administrativos da Reitoria de uma instituição de educação superior, básica e tecnológica, em razão de ela ser o órgão executivo superior, responsável pelo planejamento, gerenciamento e administração da entidade. E os instrumentos de pesquisa foram enviados por e-mail aos Chefes de Departamentos, que, após coleta de dados junto aos servidores e colaboradores, encaminharam as respostas escaneadas também por e-mail.

O universo da pesquisa foi composto por 81 (oitenta e uma) pessoas, lotadas ou em exercício na Reitoria, envolvidos em atividades administrativas. Os setores analisados bem como seus respectivos números de servidores efetivos, terceirizados e comissionados foram os seguintes:

- Gabinete da Reitoria: 9 (nove) efetivos, 4 (quatro) terceirizados
- Procuradoria Federal (PF): 2 (dois) efetivos, 2 (dois) comissionados
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PROPEX): 7 (sete) efetivos, 2 (dois) terceirizados
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP): 14 (catorze) efetivos, 3 (três) terceirizados, 1 (um) comissionado
- Pró-Reitoria de Administração (PROAD): 14 (catorze) efetivos, 05 (cinco) terceirizados
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN): 6 (seis) efetivos, 1 (um) comissionado
- Departamento de Licitações e Contratos (DELC): 8 (oito) efetivos, 3 (três) terceirizados

Totalizando: 60 (sessenta) efetivos, 17 (dezesete) terceirizados, 4 (quatro) comissionados

A pesquisa buscou identificar e avaliar a tendência em melhorar o seu desempenho na área administrativa ou organizacional da instituição pesquisada, seja nas atividades costumeiras de rotinas e procedimentos com absorção de novas ideias e abordagens, como também nas motivações e comunicações de superiores e no compartilhamento e reconhecimento de novos saberes, tudo isso na percepção dos servidores e colaboradores dos setores.

O questionário (Anexo A) foi composto por 12 questões objetivas e o respondente podia optar por responder numa escala de 1 a 5 (1 - nunca, 2 - poucas vezes, 3 - às vezes, 4 - muitas vezes, 5 - sempre), de acordo com a frequência com que as afirmações apontadas no questionário acontecem em seu departamento. Após isso foi feito o somatório da pontuação e a posterior avaliação do nível de inovação no departamento, de acordo com a escala de pontuação constante do questionário.

Assim, foram considerados de acordo com a escala a seguir os seguintes níveis de inovação: 12-24: a organização não é inovadora e provavelmente está orientada para frustrar a inovação; 25-36: a organização tende a ser preguiçosa sobre inovação e é capaz de alcançá-la somente por meio dos esforços de personalidades fortes; 37-48: o departamento é situacionalmente inovador. Isto significa que há repositórios de pensamento inovador e ação em toda a organização. É mais uma questão de sorte, no entanto, do que design. 49-60: o departamento é uma organização altamente inovadora. Procedimentos e técnicas estão no local para promover, estimular e premiar a criatividade, embora a personalidade de altos funcionários possa ser em grande parte responsável, a probabilidade é que uma cultura tão inovadora é institucionalizada e perpetuada pela própria organização.

O método de pesquisa ficou limitado devido à impossibilidade de estender a consulta a todos os setores administrativos subordinados à Reitoria, uma vez que o universo da pesquisa seria maior e de difícil obtenção de resposta sem visita in loco. Com base na pesquisa realizada, verificou-se que o método também ficou limitado em face das abstenções de respostas. Merece destaque o fato de que, por motivos alheios a vontade dos pesquisadores, não foi obtido um *feedback* da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão, a qual possui vinculados à sua estrutura organizacional um Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT e um Polo de Pesquisa em Inovação - PPITA, responsáveis pelo desenvolvimento de um trabalho voltado à inovação tecnológica, propriedade intelectual e transferência de tecnologia, e cujas respostas eram de grande valia para a pesquisa. Outro ponto a ser considerado é se o método utilizado pode, por algum motivo alheio à vontade dos pesquisadores, ter influenciado alguns respondentes a majorar suas respostas de modo a intervir no somatório das questões, mascarando o resultado da pesquisa, não podendo ser observado no momento da aplicação do questionário.

A coleta de dados por meio dos questionários foi realizada durante o período de 02 de maio a 17 de junho de 2016. Do universo considerado, apenas 48 (quarenta e oito) pessoas responderam ao questionário, correspondendo a 59,26% do total, ou seja, pouco mais da metade dos respondentes, apresentando-se os seguintes resultados:

- 40,74% das pessoas não responderam;
- 1,23% das pessoas que responderam ocupam cargo comissionado;
- 9,88% das pessoas que responderam são mão-de-obra terceirizada;
- 48,15% das pessoas são servidores efetivos;

Representados graficamente, tem-se os seguintes percentuais de tendência à inovação:

Gráfico 1 - Efetivos

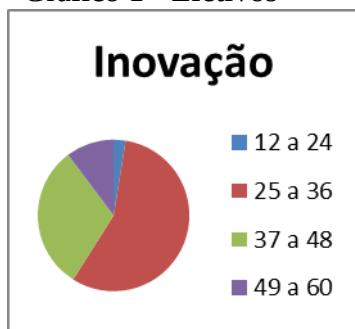


Gráfico 2 - Terceirizados

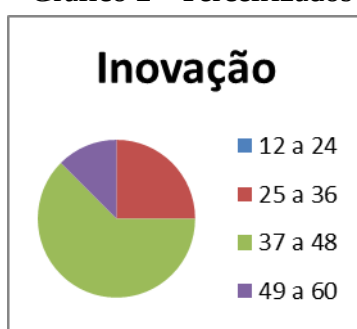


Gráfico 3 - Comissionados

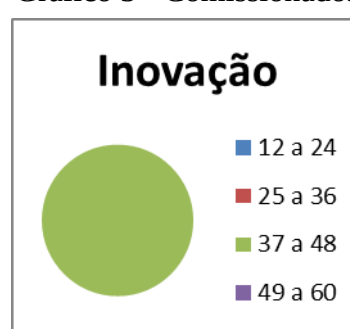
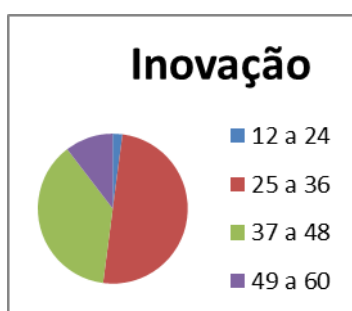


Gráfico 4 - Total de Respostas



- 2% das pessoas responderam entre 12-24 pontos, considerando que a instituição não é inovadora, e provavelmente está orientada para frustrar a inovação;
- 50% das pessoas responderam entre 25-36 pontos, considerando que a organização tende a ser preguiçosa em termos de inovação, e que talvez seja capaz de alcançá-la somente por meio de esforços de personalidades fortes;
- 38% das pessoas responderam entre 37-48 pontos, considerando que a instituição é situacionalmente inovadora. Isto significa que há repositórios de pensamento inovador e ação em toda a organização. A inovação é mais uma questão de sorte do que fruto do design do órgão;
- 10% das pessoas responderam entre 49-60 pontos, considerando que a instituição é altamente inovadora. Procedimentos e técnicas estão no local para promover, estimular e premiar a criatividade, embora a personalidade de altos funcionários possa ser em grande parte responsável, a probabilidade é que uma cultura tão inovadora é institucionalizada e perpetuada pela própria organização.
- 56% dos efetivos que responderam ao questionário classificaram a instituição na faixa compreendida entre 25-36 pontos, e 31% classificaram-na na faixa compreendida entre 37-48 pontos;

- 63% dos terceirizados que responderam ao questionário classificaram a instituição na faixa compreendida entre 37-48 pontos, e 25% classificaram-na na faixa compreendida entre 25-36 pontos;
- 100% dos comissionados que responderam ao questionário classificaram a instituição na faixa compreendida entre 37-48 pontos;

Fazendo-se uma análise setorial, de acordo com a quantidade de pessoas que responderam ao questionário, extraiu-se o seguinte:

Gráfico 5 - GABINETE e PF

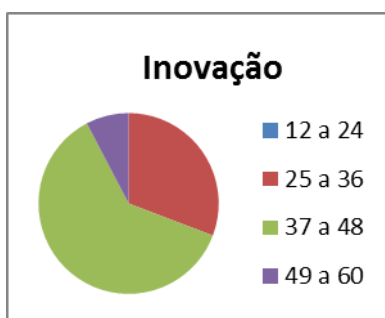


Gráfico 6 - PROAD

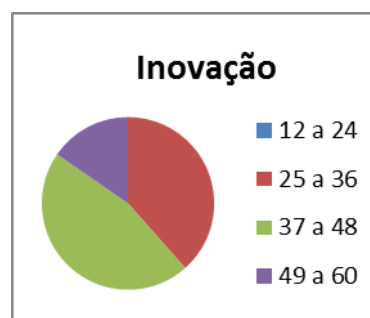


Gráfico 7 - PRODIN

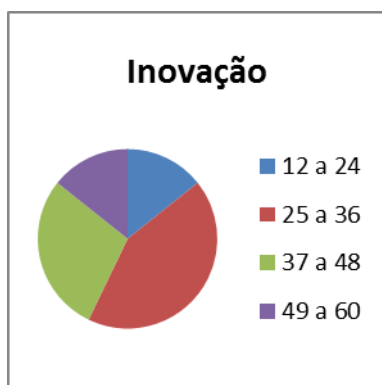


Gráfico 8 - DELC

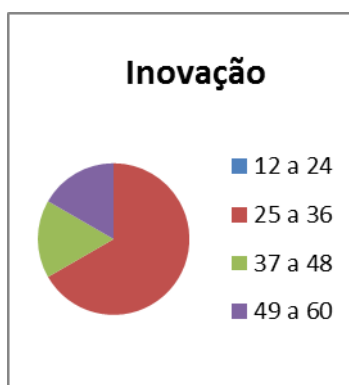
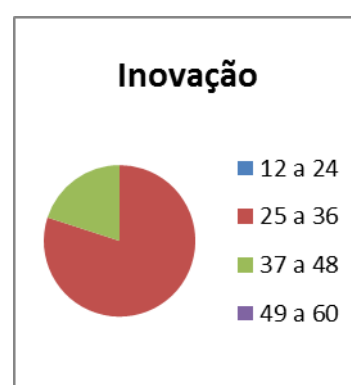


Gráfico 9 - PROGEP



Verificou-se, portanto, que a maioria das pessoas que respondeu ao questionário computou um somatório compreendido na faixa de 25-36 pontos considerando a instituição como uma organização que tende a ser preguiçosa em termos de inovação, sendo capaz de alcançá-la somente por meio dos esforços de personalidades fortes. Entretanto, a faixa de 37-48 pontos também merece destaque, uma vez que as pessoas lotadas e/ou em exercício em setores estratégicos para a organização, a exemplo do Gabinete da Reitoria e a Pró-Reitoria de Administração, classificaram-na como situacionalmente inovadora, respectivamente, considerando que há pensamentos inovadores e ações em toda a organização. Da mesma forma que a maioria dos terceirizados também a classificaram nesses moldes.

A pesquisa colocou em evidência que, dentre 50% das pessoas que responderam entre 25-36 pontos, a maioria das respostas variou entre 2 pontos (poucas vezes) e 3 pontos (às vezes). Tais respostas refletem a situação da instituição no que se refere à liberdade de fracassar; reconhecimento dos superiores pelas contribuições; metodismo acerca da inovação; cultura setorial que olha para a mudança como oportunidade; ambiente setorial voltado para novos desenvolvimentos, novas ideias e novas abordagens; pessoas que não hesitam com a criação de novas abordagens; regras e procedimentos operacionais padrão que são quebrados quando existe oportunidade de avançar; e exemplos de inovação, que são temas de conversas

no departamento. Diante destes elementos, percebeu-se a dificuldade de empoderamento dos funcionários, onde a baixa autonomia para desenvolver novas ideias tem efeito negativo para a instituição. E ainda que, esse limite na liberdade de fracassar demonstra pouca capacidade (ou pouca habilidade) dos gestores em administrar riscos e desenvolver as oportunidades.

4. CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou avaliar a tendência à inovação no âmbito administrativo da reitoria de uma instituição de educação superior, básica e tecnológica, com base na percepção de seus servidores e colaboradores, em razão dela ser o órgão executivo superior da organização, responsável por seu planejamento, gerenciamento e administração, sendo por esta razão considerada a unidade mais apropriada para a realização do estudo.

A inovação na gestão pública tem assumido papel relevante ao longo dos anos, a fim de que a prestação dos serviços públicos se torne mais eficiente e as ações governamentais se desenvolvam para atender as demandas da sociedade, seja por meio da implementação de novas práticas ou processos, novas ideias, novas tecnologias, ou pela própria cultura organizacional de uma entidade.

No âmbito administrativo da organização, a inovação contribui para melhoria da gestão e de suas atividades, bem como de sua estrutura e sistemas operacionais, melhorando o desempenho da instituição, e proporcionando a motivação e o reconhecimento dos indivíduos predispostos a inovar, por parte de seus superiores, em face de suas contribuições.

Diante das respostas da maioria das pessoas que classificou a instituição como preguiçosa em termos de inovação, percebe-se que os elementos que contribuíram para tal resultado são influenciados pela dificuldade de empoderamento dos servidores, e principalmente dos colaboradores, os quais não têm autonomia para desenvolver novas ideias, bem como os gestores ficam limitados e impossibilitados de administrar riscos e desenvolver as oportunidades, causando um efeito negativo para a instituição.

Verifica-se, com base na análise dos dados coletados, que a organização pouco promove a inovação, dificultando as melhorias contínuas. A motivação dos superiores é fundamental, porém o baixo reconhecimento, e principalmente a falha na comunicação dos gestores para necessidade de inovação (ou quase sua nulidade) implicaram no fato da organização ser considerada preguiçosa e com poucas mudanças. Os resultados demonstram que a instituição precisa oferecer maior oportunidade de participação aos servidores e colaboradores, fomentando a criatividade e a interação entre eles por meio do empoderamento, da confiança depositada em suas ideias, valorizando as iniciativas inovadoras, a fim de promovê-las, partindo da comunicação dos membros do setor entre si e sua chefia, buscando retirar os servidores e colaboradores do comodismo identificado nesta análise.

Conclui-se que não só a liderança e estratégias de gestão impactam no ambiente inovador da instituição. As características pessoais e habilidades também influenciam bastante a inovação. A baixa pontuação com relação à criatividade e vontade de desenvolver novas ideias e procedimentos classificam os próprios agentes administrativos como pessoas indispostas a assumir riscos e sem automotivação para inovar, preferindo seu serviço rotineiro e comportamento habitual.

As considerações a respeito desta unidade de ensino foram realizadas com base na análise das respostas obtidas por meio dos questionários aplicados. Desta forma, recomenda-se que estudos futuros possam complementar esta análise partindo para enfoques que permitam identificar com mais profundidade os motivos que levam os setores administrativos da reitoria a não serem um espaço com tendência à inovação, podendo-se fazer também uma

análise comparativa entre os setores estudados e outros da mesma instituição, para identificar os pontos divergentes e convergentes em relação à inovação e o que poderia ser replicado, a fim de que se possa obter um diagnóstico preciso sobre a instituição.

ANEXO A

AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIA DEPARTAMENTAL PARA A INOVAÇÃO

01) O nosso setor atende as demandas dos usuários				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

02) Nosso setor permite a liberdade de fracassa e analisa novas ideias, não importa qual a sua origem.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

03) Pessoas inovadoras em nosso setor são vistas como exemplo e são reconhecidos pelos superiores por suas contribuições.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

04) Meu setor busca selecionar pessoas pelo o seu talento, acolhendo a diversidade, e evita selecionar pessoas com o mesmo perfil.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

05) Nós olhamos para os eventos aparentemente não relacionados ao nosso ambiente para determinar como eles podem nos ajudar e levar benefícios aos nossos usuários.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

06) Nós somos metódicos acerca da inovação, particularmente na utilização dos processos para avaliar o valor relativo das novas ideias que surgem.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

07) Nossa cultura setorial tende a olhar para a mudança como oportunidade, e não como ameaça.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

08) O nosso setor tende a ficar entusiasmado com novos desenvolvimentos, novas ideias e novas abordagens na prestação do serviço.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

09) Meus colegas diretos possuem a capacidade de propagar novas ideias e não hesitam com a criação de novas abordagens e maneiras de fazerem as coisas.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

10) As regras e procedimentos operacionais padrão são, por vezes quebrados quando parece haver a oportunidade de conseguir um avanço ou um novo nível de desempenho.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

11) Na comunicação oral e escrita, para mim e meus colegas, nossos superiores citam a necessidade de sermos inovadores, empreendedores e criativos.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

12) Casos, histórias de superação e exemplos de inovação, em outros setores ou em outras organizações, são temas de conversas no nosso departamento formal ou informalmente.				
1 - nunca	2 - poucas vezes	3 - às vezes	4 - muitas vezes	5 - sempre

Faça a somatória da pontuação e avalie o seu departamento conforme o total:

12-24: A sua organização decididamente não é inovadora, e provavelmente está orientada para frustrar a inovação.

25-36: Sua organização tende a ser preguiçosa sobre inovação e é capaz de alcançá-la somente por meio dos esforços de personalidades fortes.

37-48: O seu departamento é situacionalmente inovador. Isto significa que há repositórios de pensamento inovador e ação em toda a organização. É mais uma questão de sorte, no entanto, do que design.

49-60: O seu departamento é uma organização altamente inovadora. Procedimentos e técnicas estão no local para promover, estimular e premiar a criatividade. Embora a personalidade de altos funcionários possa ser em grande parte responsável, a probabilidade é que uma cultura tão inovadora é institucionalizada e perpetuada pela própria organização.

REFERÊNCIAS

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. **Public Sector Innovation: A Review of the Literature**. ANAO, 2009.

BIRKINSHAW, Julian; GARY Hamel; MICHAEL J. Mol. **Management Innovation**. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, pp. 825-845. Disponível em: <<http://faculty.london.edu/jbirkinshaw/assets/documents/5034421969.pdf>>. Acesso: 18 maio 2016.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 47 (1), p. 227-248, jan./fev. 2013.

CANADA School of Public Services. **Uma exploração inicial da literatura sobre inovação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2006.

CARAYANNIS, Elias G.; GONZALEZ, Edgar; WETTER, John J. The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. In: SHAVININA, Larisa V. (Org.). *The international handbook on innovation*. Oxford: Elsevier Science, 2003. p. 115-138. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=5UFLw_IMc_kC&pg=PA115&lpg=PA115&dq=The+nature+and+dynamics+of+discontinuous+and+disruptive+innovations+from+a+learning+and+knowledge+management+perspective&source>. Acesso: 29 jun. 2016.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CPSI (Centre for Public Sector Innovation). 2008. **A Pocket Guide to Innovation in the South African Public Sector**. Disponível em: <<http://www.cpsi.co.za/wp-content/uploads/2014/07/csipocketguide.pdf>>. Acesso: 26 maio 2016.

DAMANPOUR, F; ARAVIND, D. (2011), Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. Disponível em: <file:///D:/Downloads/Managerial_Innovation_Conceptions_Proces.pdf>. Acesso: 28 jun. 2016.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Inovação e governo local no Brasil contemporâneo**. In: Pedro Jacobi; José Antonio Pinho. (Org.) *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, v. 1, p. 41-76.

_____, Marta Ferreira Santos. **Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local**. *O&S. Organizações & Sociedade*, v. 15, p. 107-126, 2008.

FARIA, Luciana Jacques. **Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP 19 a 23 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pfd>>. Acesso: 18 maio 2016.

HAMEL, G. (2006). The Why, What and How of Management Innovation. Harvard Business Review, 2(84), 72-84. Disponível em: <file:///D:/Downloads/hamel%20(2006).pdf>. Acesso: 25 maio 2016.

HAMEL, G. (2007), The Future of Management. Boston: Harvard Business School Pub.

JACOBI, P.; PINHO, J. A. Introdução. In: Pedro Jacobi; José Antonio Pinho. (Org.). Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LOURENÇO. Fernando Miguel Gomes. **Inovação de técnicas administrativas para o melhoramento de desempenho das atividades organizacionais: Um estudo feito nas Direções Provinciais do Setor Público no Cuanza Norte**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Assessoria de Administração Porto. Instituto Politécnico do Porto - Junho de 2015.

Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6353/1/DM_FernandoLouren%C3%A7o_2015.pdf>. Acesso: 27 maio 2016.

MACHADO, Filipe Molinar; Janis Elisa RUPPHENTAL. **Desafios à inovação para o setor público brasileiro**. II Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria/RS – Setembro de 2013. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2013/arquivos/artigos/ECO067.pdf>>. Acesso: 19 abr. 2016.

MULGAN, G. and ALBURY, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Cabinet Office Strategy Unit. Disponível em: <file:///D:/Downloads/innovation-in-the-public-sector%20(1).pdf>. Acesso em: 09 jun. 2016.

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

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. **Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas**. In PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. (orgs.) ENAP Servidores Públicos Federais: novos olhares e perspectivas. Brasília: 2015. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Livro+caderno42.pdf/a0b6bca9-a63c-45b7-917c-ebe1c27c7b5a>>. Acesso em: 18 maio 2016.

SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA NETO, J. M.; CARNEIRO, Alexandre de Freitas.; OLIVEIRA, A. N.; KONZEN, I. G. N. C.. O que se discute sobre Inovação no Setor Público Brasileiro: Análise do período entre 2000 (pós LRF) e 2014. Revista de Estudos Sociais (UFMT). v. 17, n. 35, p. 217-237, issn: 1519504X, 2015. Disponível em: <file:///D:/Downloads/Dialnet-OQueSeDiscuteSobreInovacaoNoSetorPublicoBrasileiro-5298074%20(1).pdf>. Acesso em: 26 maio 2016.

SOUZA, Antônio Ricardo de. **Agências Reguladoras e seus Modelos de Gestão: uma análise na Aneel e Anatel**. Tese. Núcleo de Pós-Graduação em Administração - NPGA, Universidade Federal da Bahia. Salvador -BA, 2007.

SPINK, P.K.. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003. Cad. EBAPE.BR, vol. 1, n. 2. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4866>>. Acesso: 25 maio 2016.

VAN DE VEN, Andrew H.; ANGLE, Harold L.; POOLE, Marshall S. An introduction to the Minnesota innovation research program. In: VAN DE VEN, Andrew Harold; ANGLE, H. L.; POOLE, Marshall S. (Org.). *Research on the management of innovation*. The Minnesota studies. Nova York: Oxford University Press, 2000. cap. 1, p. 9. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=OSnRCwAAQBAJ&pg=PR17&lpg=PR17&dq=Research+on+the+management+of+innovation.+The+Minnesota+studies&source>>. Acesso: 24 maio 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZIMMERMANN, R.A.; WIELEWICKI, P. F.. Facilitadores e barreiras externas para o processo de inovação: revisão sistemática da literatura. Vozes dos Vales, v. 7, p. 1-26, 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1987146-Facilitadores-e-barreiras-externas-para-o-processo-de-inovacao-revisao-sistematica-da-literatura.html>>. Acesso: 23 maio 2016.