



PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

TAISA FALCHETTI DOS SANTOS RICCIO

**AS RELAÇÕES ENTRE A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO
NOS SERVIÇOS PÚBLICOS PRESTADOS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE**

**SOUSA/PB
2024**

TAISA FALCHETTI DOS SANTOS RICCIO

**AS RELAÇÕES ENTRE A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO
NOS SERVIÇOS PÚBLICOS PRESTADOS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, conforme exigências do Programa de Pós-graduação em Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

**SOUSA/PB
2024**

TAISA FALCHETTI DOS SANTOS RICCIO

**AS RELAÇÕES ENTRE A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO
NOS SERVIÇOS PÚBLICOS PRESTADOS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, conforme exigências do Programa de Pós-graduação em Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP.

Aprovado em ___/___/___

Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
(Orientadora – PROFIAP/UFCG)

Profa. Dra. Alessandra Carla Ceolin
(Examinadora Interna – PROFIAP/UFRPE)

Profa. Dra. Vanessa Batista Schramm
(Examinadora Externa – PPGA/UFCG)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes de avaliação da Modernidade Organizacional	16
Quadro 2 - Resultados da inovação no setor público.....	20
Quadro 3 – Dimensões do Octógono de Inovação.....	23
Quadro 4 – Sujeitos da Pesquisa	30
Quadro 5 – Escala de Modernidade Organizacional	31
Quadro 6 – Escala Octógono de Inovação.....	32
Quadro 7 – Plano de Ação	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão da Inovação	23
Figura 2 – Mapa de Localização	29
Figura 3 – Dimensão Liderança do Octógono de Inovação	43
Figura 4 – Dimensão Estratégia do Octógono de Inovação	44
Figura 5 – Dimensão Relacionamento do Octógono de Inovação	45
Figura 6 – Dimensão Cultura do Octógono de Inovação	46
Figura 7 – Dimensão Pessoas do Octógono de Inovação	46
Figura 8 – Dimensão Estrutura do Octógono de Inovação	47
Figura 9 – Dimensão Processo do Octógono de Inovação	47
Figura 10 – Dimensão Funding do Octógono de Inovação	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teste de KMO e Bartlett – Modernidade Organizacional.....	55
Tabela 2 – Comunalidades.....	55
Tabela 3 – Variância Total Explicada	56
Tabela 4 - Matriz de componente rotativa ^a	56
Tabela 5 – Índice do Alfa de Cronbach - Liderança.....	58
Tabela 6 – Índice do Alfa de Cronbach - Estratégia	58
Tabela 7 – Índice do Alfa de Cronbach - Relacionamento.....	59
Tabela 8 – Índice do Alfa de Cronbach - Cultura	59
Tabela 9 – Índice do Alfa de Cronbach - Pessoas.....	60
Tabela 10 – Índice do Alfa de Cronbach - Estrutura	60
Tabela 11 – Índice do Alfa de Cronbach - Processo.....	61
Tabela 12 – Índice do Alfa de Cronbach – Funding.....	61
Tabela 13 – Resumo dos Índices de Alfa de Cronbach – Octógono de Inovação.....	62
Tabela 14 – Alfa de Cronbach Modernidade Cultural	63
Tabela 15 – Alfa de Cronbach Modernidade Política.....	63
Tabela 16 – Alfa de Cronbach Modernidade Administrativa e de Gestão de Pessoas	64
Tabela 17 - Sumarização do modelo	65
Tabela 18 - Teste de Hosmer e Lemeshow	65
Tabela 19 – Variáveis da equação – Liderança Inovação	66
Tabela 20 – Sumarização do Modelo	67
Tabela 21 – Teste de Hosmer e Lemeshow	67
Tabela 22 - Porcentagem Global	67
Tabela 23 – Variáveis na Equação	68
Tabela 24 – Sumarização do Modelo	69
Tabela 25 – Teste de Hosmer e Lemeshow	69
Tabela 26 - Porcentagem Global.....	69
Tabela 27 – Variáveis na equação	70
Tabela 28 – Sumarização do Modelo	70
Tabela 29 – Teste de Hosmer e <i>Lemeshow</i>	71
Tabela 30 – Sumarização do Modelo	71
Tabela 31 – Variáveis na equação	71

Tabela 32 - Sumarização do modelo	72
Tabela 33– Teste de Hosmer e Lemeshow	72
Tabela 34 – Porcentagem Global	73
Tabela 35 – Variáveis na equação	73
Tabela 36 – Sumarização do Modelo	74
Tabela 37– Teste de Hosmer e Lemeshow	74
Tabela 38– Porcentagem Global	75
Tabela 39 – Porcentagem Global	75
Tabela 40 - Sumarização do Modelo	76
Tabela 41 – Teste de Hosmer e Lemeshow	76
Tabela 42 – Porcentagem global.....	76
Tabela 43 - Variáveis na equação	77
Tabela 44 – Variáveis na equação	78
Tabela 45 – Porcentagem global.....	78
Tabela 46 – Porcentagem global.....	78

RESUMO

As organizações públicas têm sido constantemente desafiadas a inovar a forma de prestar serviços à sociedade seja pela necessidade de atendimento célere às agendas públicas, ampliação do controle social, avanço tecnológico a busca por uma gestão pública mais eficiente que agregue valor aos cidadãos. Nessa perspectiva, estão inseridas as Universidades que buscam fornecer melhores condições educacionais à sociedade e, para tal, requer um ambiente moderno e inovador. O objetivo geral do estudo foi analisar as relações entre a Modernidade Organizacional e a Inovação nos serviços públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande. Para tanto, tal pesquisa tem como base um estudo de caso, por meio de um método quantiqualitativo, com vistas a obter informações se utilizando de questionários, entrevistas, análise documental e observação de evidências. Através dessa pesquisa foi possível construir um octógono de inovação, cujas dimensões mais destacadas pelos entrevistados foram relacionamento, cultura, estrutura e processo e relacionamento as quais são identificadas como contribuintes com as práticas inovadoras na Instituição. Além disso, identificou-se a influência entre a modernidade organizacional e a inovação na Instituição sabendo-se que as modernidades política e administrativa e de pessoal foram aquelas que mais se destacaram como favoráveis ao desenvolvimento da inovação organizacional. Ademais, verificou-se que as mudanças culturais, estruturais e processuais têm sido necessárias para modificar as formas de atuação para implementar inovações na Instituição. A partir dessas informações foi possível construir um plano de ação com práticas que possam fortalecer novas realidades de modernidade organizacional e inovação no ambiente institucional em estudo.

Palavras-chave: Modernidade Organizacional, Inovação, Gestão Pública.

ABSTRACT

Public organizations have been constantly challenged to innovate the way they provide services to society, whether due to the need to quickly respond to public agendas, expand social control, technological advances or the search for more efficient public management that adds value to citizens. In this perspective, Universities seek to provide better educational conditions to society and, to do so, require a modern and innovative environment. The general objective of the study was to analyze the relationships between Organizational Modernity and Innovation in public services provided by the Federal University of Campina Grande. To this end, this research is based on a case study, using a quantitative and qualitative method, with a view to obtaining information using questionnaires, interviews, document analysis and observation of evidence. Through this research it was possible to build an octagon of innovation, whose dimensions most highlighted by the interviewees were relationship, culture, structure and process and relationship, which are identified as contributing to innovative practices in the Institution. Furthermore, the influence between organizational modernity and innovation in the Institution was identified, knowing that political, administrative and personnel modernities were those that stood out most as favorable to the development of organizational innovation. Furthermore, it was found that cultural, structural and procedural changes have been necessary to modify the ways of acting to implement innovations in the Institution. Using this information, it was possible to build an action plan with practices that can strengthen new realities of organizational modernity and innovation in the institutional environment under study.

Key-Words: *Organizational Modernity, Innovation, Public Management.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	14
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL: SUAS DIMENSÕES E DEFINIÇÕES	16
2.2 INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	19
2.2.1 Octógono de Inovação	22
2.3 AS INTERFACES DA MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E DAS INOVAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	24
3 METODOLOGIA	28
3.1 MÉTODO.....	28
3.2 TIPO DA PESQUISA	28
3.3 LOCAL DA PESQUISA.....	29
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....	30
3.5 COLETA DE DADOS.....	30
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	33
3.6.1 Dados quantitativos	33
3.6.2 Dados qualitativos	36
3.7 QUESTÕES ÉTICAS.....	37
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 ANÁLISE SITUACIONAL DA UFCG	40

4.2	A INOVAÇÃO E SUAS INTERFACES COM A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS GESTORES DA UFCG	40
4.2.1	Caracterização dos gestores participantes da pesquisa	40
4.2.2	O Octógono de Inovação na visão dos gestores	43
4.2.3	Relações entre inovação organizacional e modernidade organizacional: um olhar dos gestores	50
4.3	A INOVAÇÃO E SUAS INTERFACES COM A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS SERVIDORES DA UFCG	54
4.3.1	Análise Fatorial Exploratória da Modernidade Organizacional	54
4.3.2	Alfa de <i>Conbrach</i>	57
4.3.3	Regressão Logística	65
5	PRODUTO EDUCACIONAL	80
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....	90
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	96
	APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO	98

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, a administração pública foi se moldando às necessidades sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Por um lado, emergia uma sociedade que passava a questionar, cada vez mais, seus direitos em decorrência do maior acesso à informação. No outro lado, o processo de globalização e intervenção dos avanços tecnológicos exigiu que as Instituições Públicas se adaptassem e se utilizassem da tecnologia como instrumento de maior produtividade, transparência e efetividade junto aos cidadãos (SILVA; RIBAS, MEZA, 2019).

Adicionalmente, verifica-se uma intensa busca de políticas públicas mais efetivas e condizentes com os interesses e os problemas da coletividade, de modo que se busca uma participação maior dos cidadãos na corresponsabilidade do processo de construção de diretrizes políticas como uma estratégia de eliminar as desigualdades sociais, promover a inclusão social e a distribuição de benefícios de acordo com as necessidades reais (TEIXEIRA; RÊGO, 2017; BRESSER-PEREIRA, 2022).

Vale ressaltar que os cenários pelos quais o serviço público passou e vem passando requereram a busca pela melhoria contínua, modificando seus processos gerenciais, a construção de estratégias organizacionais e políticas institucionais, as práticas de gestão e cotidianas, assim como o funcionamento organizacional (COSTA; MACHADO, 2021).

Essas transformações foram oriundas dos modelos que regiam e norteiam, até os dias atuais, o funcionamento das Instituições. Dentre os principais modelos da administração pública, destacam-se o Patrimonialista, Burocrático e o Gerencial (CAVALCANTE, 2019).

Por muito tempo, o modelo patrimonialista favoreceu o surgimento de cenários em que os interesses privados de uma minoria prevaleciam em detrimento de interesses públicos. Em seguida, emerge-se o modelo burocrático que se propõe a priorizar interesses coletivos e a construção de um ambiente preocupado com o controle processual. Contudo, a necessidade de ampliação de maior produtividade e

atendimento mais célere aos cidadãos, esse modelo foi revisto para buscar por melhores desempenhos voltados à sociedade (TEIXEIRA; RÊGO, 2017).

Com isso, o modelo gerencial vem sendo estabelecido com o intuito de promover resultados efetivos à sociedade, preocupando-se com um maior direcionamento aos interesses dos cidadãos e ao valor agregado que as políticas públicas são capazes de promover aos indivíduos melhores condições de vida, incentivo à transparência e participação social (BRESSER, 2022).

Dessa forma, observa-se que a administração pública brasileira vem perpassando por mudanças e avanços com vistas ao alcance de um serviço mais efetivo, célere, eficiente, transparente, profissionalizado e capaz de atender às expectativas de inclusão social e eliminação de desigualdades da sociedade (MIRANDA; GONÇALVES; DA COSTA, 2020).

Para isso, as agendas públicas têm sido revisitadas com vistas a acompanhar os interesses da sociedade a partir de uma gestão modernizada da máquina pública. Essa modernização requer que haja contínuas análises para que os resultados proporcionados aos cidadãos tenham o compromisso de construir soluções inovadoras, sustentáveis e inclusivas (ARRAES *et al.*, 2016).

Nesse contexto, verificou-se a necessidade de adotar padrões organizacionais modernizados que contribuam com tomada de decisão e processos gerenciais mais participativos e transparentes, além de estratégias organizacionais de construção de um clima organizacional e democrático. Além disso, busca-se que a tecnologia contribua com a maior produtividade, aproximação entre a instituição, os interesses sociais e os profissionais responsáveis pelos resultados (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004; BARBOZA, 2021).

Assim, a necessária reformulação no serviço público para a melhoria de serviços e soluções dos desafios sociais bem como a concretização de resultados mais eficientes e efetivos aos cidadãos, na visão de Vidal (2022), pode vir acompanhada de incentivos às iniciativas de inovação na Instituição Pública que estejam alinhadas com o processo de modernização na administração pública.

Costa e Machado (2021), defendem que a inovação no serviço público tem a finalidade de reunir melhores condições para a solução de problemas, por meio da

otimização de recursos, eficiência no processo de gestão e estímulo à criatividade dos participantes do processo.

No contexto das universidades públicas, essa mobilização de um ambiente inovador e modernizado para potencializar ações criativas, eficientes e inovadoras no que se refere à possibilidade de prestar serviços públicos qualificados se acentua, ainda mais, pela valorização, cada vez maior, de espaços educativos que promovam mudanças que impactem na sociedade (CARVALHO; BARBOZA, 2022).

Assim, o enfrentamento dos problemas sociais e as novas perspectivas de políticas públicas mais eficazes podem ser diretamente impactados com os avanços organizacionais provocados pela inovação e a modernização no serviço público, haja vista elas atuarem na resolução de questões que viabilizam um serviço mais eficiente e que alcance de forma mais célere o cidadão (DA SILVA *et al.*, 2022).

Nesse viés, emerge-se a preocupação de como se apresentam essas condições de desenvolvimento de um ambiente inovador e modernizado propício às melhorias na oferta de serviços da Instituição estudada. Assim surge a inquietação de saber como está sendo percebida a modernidade organizacional e a inovação pelos sujeitos da pesquisa na Instituição tendo em vista a necessidade de uma Instituição ser cada vez mais moderna e inovadora a fim de fornecer um serviço público com excelência.

Nessa direção, busca-se, portanto, descobrir a concepção dos sujeitos da pesquisa quanto à contribuição da modernidade organizacional para a construção de um ambiente propício e potencializador de inovação no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande a fim de ser uma maneira de incentivar a construção de estratégias para potencializar a modernidade organizacional e inovação na organização.

Diante do exposto, o presente estudo é norteado pelo problema de pesquisa: como ocorrem as relações entre a modernidade organizacional e a inovação nos serviços públicos prestados no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre a modernidade organizacional e a Inovação nos serviços Públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender as interfaces entre as práticas de modernidade organizacional e de inovação na visão dos servidores da Reitoria;
- Verificar como se apresentam as relações da modernidade organizacional e inovação nas concepções dos Pró-Reitores e servidores técnicos-administrativos da Reitoria da UFCG.
- Propor um relatório técnico sobre as contribuições e potencialidades da modernidade organizacional na inovação no serviço público no âmbito da UFCG.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A inovação nos serviços, em especial, naqueles prestados pela Administração Pública tem sido pauta de discussão, cada vez mais, acirrada, haja vista sua necessidade de impactar nos resultados à sociedade.

Apesar da importância da modernidade organizacional e da inovação para os serviços públicos ainda são carentes os estudos que relacionam essas duas dimensões.

A abordagem teórica da pesquisa contribuirá com a difusão de conhecimento e ideias para a construção de novas possibilidades de discussões teóricas sobre a modernidade organizacional e seus impactos, além do quanto esses podem viabilizar uma melhor inovação organizacional.

Esses constructos possuem estudos separados, mas tendo em vista a importância deles para as Instituições Públicas, verificou-se a possibilidade de correlacioná-los na presente pesquisa.

Vale ressaltar que mesmo com recursos que foram desenvolvidos nos últimos anos, tecnologias acessíveis e inovadoras, as Universidades têm processos caducos, burocráticos e não informatizados e um sucateamento da infraestrutura. Nessa linha, percebe-se, que há, poucas discussões sistêmicas que disseminem os avanços sobre a temática junto aos servidores da Instituição estudada, o que pode impedir que novos interessados atuem em prol da inovação com ações modernas e diferenciadas.

Quanto à questão prática, ressalta-se que os achados da pesquisa poderão ser um estímulo para que Instituições Públicas e a própria Instituição estudada busquem criar estratégias e procedimentos relacionados à modernização organizacional nos âmbitos cultural, político, administrativo, de pessoal e gerencial. Além disso, a demonstração das inovações identificadas na UFCG pode fortalecer a visão de investimentos institucionais para que haja uma readaptação em prol de uma organização mais moderna e preparada.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estruturação do trabalho foi realizada com base na subdivisão em seções.

Na primeira seção, foi realizada a Introdução com a explanação geral do trabalho e considerando os fatores como contextualização, problematização, pergunta de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos e relevância teórica e prática do estudo.

Na segunda seção, constaram-se as fundamentações teóricas sobre os temas de Inovação Organizacional e Modernidade Organizacional

Já na metodologia da pesquisa, descreveram-se as etapas da pesquisa para realizar a coleta dos dados, os instrumentos de coleta, a etapas de tratamento e análise dos dados.

Em seguida, buscou-se realizar um diagnóstico para fins da análise situacional da UFCG, baseando-se no escopo da pesquisa.

Por fim, a seção de análise e discussão dos resultados foram realizadas e integradas com as concepções teóricas destacadas ao longo do estudo.

E, finalmente, as considerações finais e a apresentação do produto educacional, além das referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL: SUAS DIMENSÕES E DEFINIÇÕES

Ao longo dos anos, os cenários sociais, políticos, econômicos e tecnológicos vêm passando por mudanças que impactam diretamente e indiretamente no funcionamento das organizações. As transformações vêm acarretando o acirramento da competitividade e, por sua vez, na exigência que as instituições possuam capacidade de se adaptar de forma dinâmica e contínua (SANT'ANNA *et al.*, 2016).

Diante disso, Kilimnik, Sant'anna e Luz (2004) apontam a modernidade das organizações como uma estratégia de lidar com esse processo dinâmico e complexo, haja vista suas possibilidades de agregar multidimensões que compõem o contexto organizacional atrelado às novas tecnologias existentes.

Dessa forma, demonstram-se, no Quadro 1, os componentes de avaliação da modernidade organizacional.

Quadro 1 - Componentes de avaliação da modernidade organizacional

Componentes da avaliação da modernidade organizacional
a) grau em que a organização valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade;
b) grau em que a organização cultiva um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem;
c) grau em que a organização adota um regime democrático;
d) grau em que a organização tem um processo decisório descentralizado e democrático;
e) grau em que a organização estimula a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão;
f) grau em que a organização encoraja a interação social; grau em que a organização estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais;
g) grau em que a organização favorece que as pessoas se mantenham informadas e que atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos;
h) grau em que a organização tem claramente definidos sua missão, objetivos, estratégias e metas;
i) grau em que as tecnologias, políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas;
j) grau em que os objetivos econômicos da organização se subordinam a objetivos sociais e

princípios éticos;
k) grau em que a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas;
l) grau em que a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas, com a criatividade das pessoas;

Fonte: (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, p. 5)

Arraes *et al.* (2016, p. 68) asseguram que as concepções sobre a modernidade devem englobar para “além da utilização das novas tecnologias de última geração, buscando sustentação em outros aspectos e estratégias de gestão que não se prenda apenas ao racionalismo econômico”, mas que haja o envolvimento de questões éticas, humanísticas, sociais e de melhoria contínua para a gestão das pessoas que nas Instituições atuam.

Para isso, tornou-se essencial que as organizações revisitem suas estratégias de negócios e formas como realizam a organização do trabalho, de modo que haja condições de sobrevivência perante as empresas concorrentes e se tornem um espaço atrativo para o desenvolvimento qualificado dos profissionais.

Segundo Arraes *et al.* (2016, p. 70), uma das características da modernidade é essa interconexão entre as influências da globalização e a interferência nos hábitos e costumes tradicionais, sendo assim, essa é a forma que “as instituições modernas se distinguem das outras”.

Para que haja uma distinção efetiva e sejam alcançados objetivos organizacionais de consolidação de um processo de modernidade, é imprescindível que haja a adoção de novas estratégias, políticas, modelos, e práticas de gestão e de funcionamento condizentes com a realidade em que as pessoas e a própria organização estejam inseridas (MACHADO *et al.*, 2012).

No entanto, concorda-se com os autores Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005) quando afirmam que a modernidade necessita romper os paradigmas de serem atribuídas apenas à eficácia da racionalidade instrumental, sem considerar o sujeito envolvido como parte integrante do processo.

Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005, p. 5) complementam a necessidade de redirecionamento do indivíduo para o centro da sociedade e para a composição de processo estrutural de mudança pela qual as organizações vêm necessitando realizar no seu cotidiano:

a modernidade, no seu sentido estrito, pode ser compreendida como um redirecionar do homem para o centro da sociedade, contemplando suas várias dimensões: tecnológica (combinando racionalização e subjetivação); social (na medida em que a subjetivação só é possível por meio do movimento social); política (visto que a democracia é o regime que permite a expressão política do indivíduo); e cultural (uma vez que valores de liberdade e eficácia se encontram em sua origem) (SANT'ANNA; MORAES; KILIMINK, 2005, p. 5).

Esse conjunto de dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica das organizações representa o cerne da modernidade, tendo em vista sua condição de efetividade é englobar os aspectos racionais e humanos equilibradamente.

A modernidade organizacional, na concepção dos autores Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005, p. 10), contemplam três macrodimensões são elas: a modernidade cultural, a modernidade política e a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas.

Na modernidade política, são retratadas questões relacionadas à transparência e à democratização nos processos decisórios adotados pela organização, as características democráticas e de agregação adotadas na gestão, o estímulo à construção de sistemas de gestão que conduzam e fortaleçam a participação e o espaço para discussão pelas pessoas no âmbito das melhorias a serem adotadas. Além disso, a autonomia é um fator que compõe a observância nesse aspecto da modernidade (SANT'ANNA *et al.*, 2016).

Além disso, a modernidade política engloba questão como respeito às diferenças e à diversidade de comportamentos que compõem a empresa, além dos relacionamentos mesmo em níveis hierárquicos diferenciados (SANT'ANNA, 2002).

A modernidade cultural está atrelada à forma como a organização estimula e encoraja ações de responsabilidade individual, propicia um clima interno de aprendizagem no cotidiano, a construção de ideias inovadoras e criativas, além de o estímulo de atividades desafiadoras e capazes de promover a superação dos profissionais (SANT'ANNA *et al.*, 2016).

Já a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas contempla aspectos relativos à organização como um todo e as políticas de gestão de pessoas. Por um lado, observa-se questões relativas à avaliação de

desempenho, à remuneração e suas interfaces com as competências dos indivíduos, a preocupação com o equilíbrio entre os resultados financeiros, de inovação e de pessoal (SANT'ANNA *et al.*, 2016).

No âmbito da modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas também são ressaltadas questões como clareza nos objetivos, metas e diretrizes institucionais, além da atualização e socialização das práticas e políticas organizacionais adotadas. A inserção tecnológica também é um fator de destaque a ser observado como instrumento de mudança na organização. Além disso, busca-se perceber se as políticas e práticas estão condizentes com o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo (FELTRIN; MADRUGA, 2009).

2.2 INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

O serviço público brasileiro, por um longo período da história, foi associado a experiências de corrupção, burocracia, ineficiência, patriarcalismo, precariedade nos serviços e dificuldades de acesso às informações (SILVA; RIBAS, MEZA, 2019).

No entanto, nos últimos anos, essa realidade vem sendo ajustada aos novos cenários de uma visão de gestão por resultados focada no cidadão, de modo que a sociedade se torna partícipe atuante no processo de construção das políticas públicas e capaz de realizar um maior controle social por meio das práticas de transparência e de virtualização dos serviços (COSTA; MACHADO, 2021).

Trata-se do surgimento de uma gestão pública mais direcionada aos resultados e aos impactos na sociedade, cujo valor gerado ao público se torna o cerne do funcionamento das organizações públicas (TEIXEIRA; RÊGO, 2017; BRESSER-PEREIRA, 1996).

A implementação de uma nova gestão pública, na concepção de Cavalcante (2019), vem requerendo a absorção de técnicas e modelos gerenciais adotados no setor privado com vistas a melhorar a qualidade nos serviços, nas rotinas institucionais, no aumento da produtividade, na valorização dos profissionais, nos mecanismos de controle e de flexibilidade gerencial para uma maior celeridade na prestação dos serviços.

Segundo Cavalcante e Camões (2017), os padrões globais de adaptação de um serviço público a uma maior governança, a partir de experiências bem-sucedidas na esfera privada de padrões de eficiência e eficácia, vêm possibilitando espaços e oportunidades no surgimento de ideias inovadoras que agreguem valor à sociedade e à Instituição.

A “[...] inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado [...] que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou utilizado pela unidade (processo)” (OCDE, 2018, p. 32). Na visão de Rezende (2010), a inovação não se restringe ao aspecto tecnológico, mas pode englobar diferentes dimensões como a organizacional, *marketing*, financeira, de produto, de modelo.

Consta no Manual de Oslo (2007) que essas dimensões podem ser integradas da seguinte forma: como inovações de produto que causem transformações significativas nos produtos e serviços ou se desenvolvendo para novos bens e serviços, aperfeiçoamento os já existentes). Tem-se a de inovação de processo relacionada aos aspectos de produção e distribuição. Já as inovações organizacionais se relacionam às mudanças práticas da organização e as inovações de *marketing* estão relacionadas às questões de *marketing*, *design*, *layout* e definição de preço dos bens e serviços.

Vidal (2022, p. 44) aponta que os resultados da inovação no setor público podem contribuir com as entregas e qualidades no serviço, na gestão organizacional, nas relações institucionais e no clima organizacional, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Resultados da inovação no setor público

Resultados	Definição
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários.
Melhoria da gestão organizacional	Impactos positivos sobre a eficiência e a efetividade da organização, incluindo ganhos de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho.
Melhoria da imagem e das relações institucionais	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.

Melhoria do clima organizacional	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação.
----------------------------------	--

Fonte: Vidal (2022, p. 44).

Concorda-se com Vidal (2022), no que concerne às potencialidades institucionais geradas a partir de iniciativas de inovação, de modo que os resultados proporcionados à sociedade tendem a ter uma maior qualidade no impacto gerado, na produtividade, nas relações institucionais e no próprio desempenho dos colaboradores.

Costa e Machado (2021, p. 55) complementam que “as mudanças se originam e se sustentam pela adoção de processos inovadores, (...) fomentando maior capacidade de resolução dos problemas e, buscando, sobretudo, a eficiência dos processos de gestão”.

Assim, as mudanças requeridas no serviço público estão inerentes à capacidade de romper paradigmas e processos gerenciais que estejam impedindo o cumprimento dos objetivos organizacionais de forma eficiente e com a qualidade esperada pelos cidadãos (SILVA; RIBAS, MEZA, 2019).

Pode-se destacar que na visão de Castro (2015, p. 14), a inovação no serviço público é “[...]fruto de um processo contínuo entre a capacidade de inovar, a necessidade de inovar e por que não dizer, a criatividade”. Com isso, verifica-se que a inovação no serviço público é definida a partir da melhoria de algo que já é realizado para impactar na vida daqueles que usufruem de determinado serviço, a possibilidade de adaptação em algo já testado para utilização em um contexto do que já foi utilizado e o desenvolvimento de algo inédito que busque a superação das metas e dos objetivos da organização (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2017).

Machado e Costa (2021, p. 58) asseguram que um ambiente propício a uma gestão pública inovadora deve ter:

estratégia de inovação, cultura de inovação, estrutura organizacional e pessoas, recursos para inovação (físico e financeiro), métricas da inovação, gestão do processo de inovação, gestão de projetos de inovação, gestão de equipe, gestão do portfólio de inovação e vozes indutoras da inovação (tecnologia/ sociedade/organização) (MACHADO; COSTA, 2021, p. 58).

A criação desse ambiente de inovação favorece a melhoria na qualidade no serviço ofertado, na redução de custos, no aumento da produtividade, na celeridade

na prestação dos serviços, na motivação das equipes e no posicionamento da Instituição em cenários estratégicos de desenvolvimento (CAVALCANTE, 2019).

Diante disso, percebe-se que, na administração pública, é requerida a adoção de medidas institucionais de fomento, reorganização e condições para o surgimento de um ambiente propício ao ambiente de inovação (SOUZA NETO *et al.*, 2019).

Na concepção de Scherer (2015), tem-se a inovação adotada com o objetivo de replicar no serviço público propostas relacionadas a processos, tecnologias ou serviços de outras localidades, devendo o propósito ser alcançado quando as mudanças realizadas sejam inéditas e promovam melhorias no contexto em que forem inseridos. Já a inovação *Strictu Sensu* visa à implementação de propostas inéditas para serem desenvolvidas e realizadas no âmbito do serviço público.

Desse modo, Souza Neto *et al.* (2019) revelam que a estrutura organizacional necessita de instrumentos capazes de proporcionar a inovação e de elementos inovativos que contribuam com o processo de melhoria do desempenho organizacional e benefícios à sociedade sejam captados.

Assim, com o passar dos anos, foi se percebendo a importância de se investir na inovação nas organizações, considerando desde as estratégias voltadas para o fomento e a consolidação dela.

Em seus estudos, Maximiliano Carlomagno, Felipe Scherer e Luiz Paulo Bignett criaram uma ferramenta própria denominada de Octógono da Inovação com vistas a perceber os avanços no âmbito da inovação em empresas.

2.2.1 Octógono de Inovação

O Octógono da Inovação é uma ferramenta própria da INNOSCIENCE – Consultoria de Gestão da Inovação, com o objetivo de que ela proporcionasse um estudo em 28 empresas inovadoras e bem-sucedidas, o que proporcionou a obtenção do destaque a oito dimensões que representariam a condução de um processo de inovação da organização, desde a estratégia e entrada de dados à transformação deles em resultados que, no caso dos serviços públicos, são impactados direta e indiretamente na sociedade.

Na Figura 1, é possível verificar as dimensões que compuseram as diretrizes para uma gestão da inovação:

Figura 1 - Gestão da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2016).

Na Figura 1, encontram-se as dimensões estratégia, liderança, estrutura, relacionamento, pessoas, cultura, processo, *funding*, cujo detalhamento de cada uma das definições que o compõem encontra-se abaixo no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Dimensões do Octógono de Inovação

Dimensão	Definição
Estratégia	No caso da estratégia, verifica-se que a inovação deve dialogar com os objetivos macros propostos pela alta direção, devendo eles estarem alinhados com as diretrizes institucionais. Dessa forma, as estratégias devem estar condizentes com um plano bem estruturado para direcionar a organização à inovação.
Liderança	As lideranças como representante das diretrizes que norteiam a Instituição devem ser agentes multiplicadores de espaços de inovação capazes de despertar em suas equipes interesses por proporcionar elementos inovativos nas ações institucionais e apoiar iniciativas nessa direção.
Estrutura	A necessidade de haver estruturas organizacionais compatíveis com o despertar para a inovação é imprescindível para o sucesso da organização

Dimensão	Definição
	nesse âmbito.
Relacionamento	Mesmo sabendo da importância dos colaboradores para o desenvolvimento da inovação, a construção de oportunidades de relacionamentos entre parceiros, clientes e fornecedores pode ser um espaço de construção de inovação e o surgimento de ideias que possam ser consolidadas e benéficas para as partes envolvidas.
Pessoas	A promoção de iniciativas voltadas às pessoas para o despertar da inovação, com a promoção de ações de capacitação, programas e utilização de ferramentas que compartilhem essas ideias junto aos fornecedores.
Cultura	A construção de uma cultura institucional propulsora de valores, crenças, normas e intenções comportamentais direcionadas à inovação para uma melhor compreensão das pessoas.
Processo	São as etapas necessárias à construção de projetos de inovação com começo, meio e fim.
<i>Funding</i>	Investimentos voltados à promoção da inovação com propostas de captação de recursos direcionados ao apoio nessa área na organização.

Fonte: Scherer e Carlomagno (2016).

Esses elementos demonstram que a inovação em qualquer organização e, em se tratando do serviço público, acentua-se, ainda mais, necessita que haja uma reestruturação organizacional e uma consolidação no processo de modernização dos aspectos gerenciais, humanos, decisórios e procedimentais que estejam alinhados com as mudanças organizacionais propostas nos processos de inovação (SCHERER, 2015).

2.3 AS INTERFACES DA MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E DAS INOVAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A conexão entre a modernidade organizacional e as inovações na administração se constitui na necessária adaptação do serviço público aos novos anseios da sociedade e a complexidade dos problemas sofridos por ela. Com isso, a função e o papel do estado exigem uma nova forma de fazer a ser adotada pelas Instituições Públicas, de modo que as tendências de inovação possam contribuir com o desenvolvimento e a transformação da administração pública (SILVA *et al.*, 2017).

Segundo Kon:

A modernização e a inovação no setor público das economias de qualquer nível de desenvolvimento relacionam-se particularmente à melhoria significativa na administração, produção e provisão de serviços públicos. Na atualidade, observa-se que ao aumento significativo da sofisticação demandada por estes serviços se associam novos desafios advindos do aumento populacional e das pressões fiscais e sociais voltadas para o atendimento mais eficiente dessas solicitações, que requerem abordagens inovadoras para a ação do setor público (KON, 2019, p. 490-491).

Com isso, a função e o papel do estado exigem uma nova forma de fazer a ser adotada pelas Instituições Públicas, de modo que as tendências de inovação possam contribuir com o desenvolvimento e a transformação da administração pública (SILVA *et al.*, 2017).

Rezende (2010) revela que, no setor público, iniciativas inovadoras devem ser acompanhadas de melhorias contínuas nos processos internos, nas relações com os clientes, nas contribuições com o desenvolvimento de políticas públicas de inovação, no fomento aos cuidados com as pessoas e nas melhorias dos serviços públicos voltados aos cidadãos.

Scherer (2015) complementa que a inovação e seus desdobramentos têm impactos principalmente naqueles que fazem parte dela, que são os servidores, e dos cidadãos que se beneficiam com os resultados, com a melhoria na eficiência, na produtividade e na gestão de ações que contribuam com o desenvolvimento organizacional.

Silva *et al.* (2022, p. 2) corroboram com esse entendimento de que a inovação funciona como “instrumento de melhoria do desempenho organizacional, a partir da inserção de elementos inovativos na estrutura organizacional que proporcionem a entrega de melhores benefícios à sociedade”. Por isso, quando integradas as melhorias proporcionadas ao servidor como parte corresponsável desse processo de transformação, compreende-se como capaz de mobilizar o desempenho organizacional.

Afinal, Tigre (2006) sugere que as inovações são provocadas a partir de fontes internas e externas. Enquanto a interna está associada que o desenvolvimento de produtos e processos de melhorias incrementais desenvolvidos por programas de qualidade de vida, treinamento de recursos humanos e aprendizagem organizacional. Já nas externas, tem-se o processo de aquisição de informação, consultorias especializadas e apoio tecnológico para máquinas e

equipamentos. Daí decorre afirmar que essa integração entre fontes internas e externas são promotoras de um ambiente organizacional inovativo.

Assim, a geração da inovação como um processo de concretização direcionada à modernidade organizacional se materializa a partir da consolidação dos resultados e do cumprimento dos objetivos, de modo que se possa “gerar eficiência nas organizações, aprimorar soluções para negócios e serviços disponibilizados ao cidadão e promover a inovação entre setores” (VIDAL, 2022, p. 44).

Com isso, a evolução do conhecimento, o processo de globalização da economia e dos avanços tecnológicos impulsionam a necessária modernização nas estruturas, estratégias, políticas e práticas gerenciais e operacionais e, por sua vez, permite que sejam aprimoradas com alternativas inovadoras, pois isso contribui com a facilidade para que as organizações possam superar os desafios atuais e futuros (FELTRIN; MADRUGA, 2008).

Bloch (2011, p. 14) definiu que para que haja um processo de inovação dentro da Instituição é preciso que haja “[...] uma mudança significativa na maneira como nossa organização opera ou nos produtos que ela fornece [...]”, gerando indicadores igualmente importantes para o setor público.

A criação de um ambiente inspirador e propício aos interesses da modernidade organizacional facilita a quebra de barreiras peculiares a um processo inovador no serviço público, como alertam os autores sobre o ambiente em que o servidor está inserido: “a aversão ao risco, excesso de regras, incerteza dos resultados, ausência de práticas de fomento à inovação, falta de política corporativa, rigidez de regulamentação, falta de pessoal e o baixo nível de integração entre os departamentos atuam como barreiras (SILVA *et al.*, 2022, p. 4):

Na visão de Lopez (2021, p. 28), a modernidade organizacional é parte de um processo composto por “múltiplos fatores que atingem o funcionamento da organização, dos contextos internos e externos, mas, sobretudo, como essas mudanças organizacionais têm sido associadas à relevância do sujeito como parte imprescindível ao ambiente organizacional moderno”.

Desse modo, a aplicação de ideias inovadoras no serviço público poderá contribuir significativamente com o fortalecimento de fatores internos e externos à

organização, sejam eles seus recursos humanos, os modelos gerenciais, a solidez e celeridade na implantação de rotinas e uma maior capacidade de sobrevivência por parte da organização (ARRAES *et al.*, 2017).

Com isso, a partir da construção de melhorias no fluxo de atividades administrativas no âmbito da Administração Pública e de sua gestão organizacional, na visão de Silva, Ribas e Meza (2019, p. 79) possibilita “ganhos de eficiência, melhor governança, maior participação dos usuários e transparência nas ações e serviços públicos”.

Assim, a interface que vincula a modernidade organizacional e a inovação é a capacidade que ambas têm de construir caminhos à consolidação de políticas públicas factíveis, inovadoras e que atendam à solução de problemas que atingem a sociedade. Vale ressaltar que organizações que orientam a inovação buscam promover a autonomia do profissional, recompensá-los por iniciativas inovadoras e a valorização dos talentos individuais.

No entanto, concorda-se com Sherer (2015), ao afirmar que a inovação no serviço público perpassa por um conjunto de barreiras de ordem legal, administrativa, cultural, política e de força de trabalho, além de resistências de lideranças e técnicos que não observam o potencial da inovação, a falta de incentivos e o acúmulo de atividades em determinados profissionais que o impedem de visualizar possibilidades de inovação, haja vista está inserido em um ambiente de acúmulos de atividades e a insuficiência de recursos humanos e/ou financeiros para lidar com a implantação de projetos inovadores.

3 METODOLOGIA

A presente seção se propôs a delinear o caminho a ser percorrido pela pesquisa, além de seus instrumentos de coleta de dados e de sua respectiva análise.

3.1 MÉTODO

O método utilizado foi o estudo de caso, cujas diretrizes se embasaram na ideia de Godoy (2010), que não se deve preocupar em generalizar os achados de um contexto organizacional para outros casos, mas tornar evidente suas singularidades a partir do tema abordado.

Para isso, a pesquisa demonstrou como se apresenta a realidade da organização relativa à inovação pautada nas diretrizes do Octógono da Inovação e suas influências na Modernidade Organizacional.

3.2 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa possui caráter descritivo-exploratória, haja vista a análise mais aprofundada dos fenômenos relativos à temática em estudo e a relação entre as variáveis que serão analisadas para uma maior descrição e concepção dos fenômenos estudados dentro do contexto do estudo (KÖCHE, 2016).

Quanto à abordagem da pesquisa, ela se caracteriza como quanti-qualitativa, uma vez que foram construídas com bases em dados quantificáveis e passíveis de utilização de análise estatística, assim como de dados não quantificáveis, que foram analisados com base na sua inter-relação com a opinião e o contexto no qual estiverem inseridos os participantes da pesquisa, promovendo dados qualitativos, oriundos de experiências, opiniões e compreensões de mundo do sujeito participante (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Realizou-se para a fundamentação teórica, uma pesquisa bibliográfica que, em conformidade com Marconi e Lakatos (2017, p. 69), "consiste na observação de

fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los". Essa pesquisa contemplou a busca por temas relacionados à Modernidade Organizacional, Inovação no Serviço Público e Administração Pública.

Outrossim, com o objetivo de agregar mais à investigação, foi realizada uma pesquisa de campo com os sujeitos pertencentes ao *lôcus* escolhido e considerando os critérios adotados por essa pesquisadora.

3.3 LOCAL DA PESQUISA

O *Lôcus* da Pesquisa foi a Universidade Federal de Campina Grande que possui, atualmente, 7 *campi* universitários, 11 centros de ensino, 77 cursos de graduação e 47 programas de pós-graduação, conforme Figura 02.

Figura 2 – Mapa de Localização



Fonte: PDI (2020).

A seguir, foram apontados os sujeitos do mencionado *Local de Pesquisa*.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram os sujeitos da amostra da pesquisa 96 servidores técnicos-administrativos efetivos lotados na Reitoria da UFCG em exercício no período de 2023. O número de respondentes totalizou-se em 53 servidores. Além disso, foi feita a pesquisa com os 5 Pró-Reitores da Reitoria da Universidade de Campina Grande,. A representação desse universo da pesquisa pode ser demonstrada no Quadro 4.

Quadro 4 – Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos da Pesquisa	Sigla dos setores
Pró-Reitora de Ensino	PRE
Pró-Reitor de Pós-Graduação	PRPG
Pró-Reitora de Pesquisa e Extensão	PROPEX
Pró-Reitor de Gestão Administrativo-Financeira	PRGAF
Pró-Reitora de Assuntos Comunitários	PRAC
Servidores técnicos administrativos Reitoria UFCG	53 respondentes

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário eletrônico inserido no *google forms* e dividida em duas etapas.

Na primeira etapa, foi realizada uma entrevista, via *google meet*, com os Pró-Reitores que puderam responder questões relacionadas a Inovação em conformidade com o modelo no Quadro 6. Isso permitiu a estruturação do Octógono de Inovação da organização estudada. Utilizou-se as pontuações de no mínimo 0 e no máximo 7 com o propósito de identificar como se apresentam as práticas de inovação sob a ótica das diretrizes do Octógono de Inovação na Universidade Federal de Campina Grande. Esse público também respondeu a questões abertas que foram gravadas e transcritas para fins de análise dos dados identificados que demonstrassem a relação da modernidade organizacional com a inovação.

A segunda foi a aplicação de um questionário junto a todos os servidores TAEs que estiveram em exercício na Reitoria no período de 2023, contemplando as

questões relacionadas às dimensões da Inovação e Modernidade Organizacional. No âmbito da inovação, foram contempladas assertivas com base no Octógono da Inovação, proposto por Innoscience (2010) conforme Quadro 6. Além disso, compuseram as assertivas da escala sobre Modernidade Organizacional proposta por Sant'Anna (2002, p.190), conforme Quadro 5, que engloba suas dimensões Modernidade Cultural, Modernidade Política e Modernidade Administrativa e de Gestão de Pessoas, complementando-se com os dados demográficos, de acordo com o Apêndice B.

Quadro 5 – Escala de Modernidade Organizacional

Dimensão	Escala de Modernidade Organizacional
Modernidade Cultural	1- A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual
	2- O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem dia a dia de trabalho
	3- O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas
	4- Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem atividades buscando se superar.
Modernidade Política	5- Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.
	6- No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.
	7- O Processo decisório na organização é descentralizado.
	8- A organização favorece a autonomia para tomar decisões.
	9- A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.
Dimensão	Escala de Modernidade Organizacional
	10- A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.
	11- O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.
Modernidade Administrativa e de Gestão de Pessoas	12- A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.
	13- De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.
	14- As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.
	15- Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.
	16- Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.
	17- O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.
	18- As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.
	19- A organização é fortemente orientada para resultados.
20- A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	

Dimensão	Escala de Modernidade Organizacional
	21- A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.
	22- A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.
	23- As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas.

Fonte: (SANT'ANNA, 2002, p. 190).

Em seguida, é possível observar o Quadro 6, que consta a escala do Octógono de Inovação, desenvolvida por Innoscience (2010), que compôs o questionário submetido aos participantes.

Quadro 6 – Escala Octógono de Inovação

Dimensão	OCTÓGNO DE INOVAÇÃO
Liderança	As lideranças da empresa têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.
	O desempenho das lideranças é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação.
	As lideranças dedicam tempo e atenção ao acompanhamento de projetos de inovação.
Estratégica	Nossas iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da empresa.
	Apresentamos foco claro no crescimento por meio da inovação.
	Temos temas, objetivos e metas definidas para a inovação.
Relacionamento	Utilizamos nossa rede de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar e refinar novas ideias.
	Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas dos clientes e não clientes.
	Temos um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.
Cultural	Disponibilizamos tempo, benefícios e incentivos (financeiros ou não financeiros) para inovação.
	Permitimos que todos corram riscos e cometam erros na busca por novas soluções.
	Utilizamos mecanismos de comunicação para fomentar a inovação da empresa.
Pessoas	Todos dentro da empresa compreendem a necessidade de inovação.
	Conhecimento e ferramentas necessárias para inovar são de conhecimento de todos dentro da organização
	Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimento, valores, carreira e interesses.
Estrutura	Iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional principalmente em projetos específicos.
	Nossa estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.
	Iniciativas e atividades de inovação seguem uma coordenação definida.
Processo	Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação.
	Avaliamos sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação.
	Dispomos de um processo estruturado para geração e seleção das melhores

Dimensão	OCTÓGNO DE INOVAÇÃO
	ideias.
<i>Funding</i>	Temos um orçamento específico para os projetos de inovação.
	Novas ideias são avaliadas conforme medidas de desempenho que levam em consideração riscos e incertezas.
	Buscamos recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, etc.).

Fonte: Innoscience (2010)

Dentro disso, foi útil utilizada a escala de *likert* com o nível de concordância (concordo totalmente, concordo, nem concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente) para verificar o nível de concordância dos respondentes servidores técnicos – administrativos da Reitoria. Foi submetido aos participantes um questionário *on-line* que foi hospedado na plataforma digital *Google Forms*, no qual as questões foram fechadas e obrigatórias e os dados armazenados no *Google Forms* puderam ser concatenados e exportados em formato de planilha do *Microsoft Excel*.

Após a gestão e o tratamento dos dados, a planilha foi direcionada ao programa de análise de dados, *software SPSS Statistics 24.0*, contemplando-se com análises de frequência, percentual e a média aritmética.

A coleta de dados foi enviada ao e-mail institucional de cada participante direcionado a todos os servidores TAEs da Reitoria. Houve por parte da pesquisa, em cumprimento às questões éticas da pesquisa, solicitação de autorização à Instituição, por meio de documento oficial, para acessar a Instituição e às pessoas que fazem parte dela para realização da pesquisa.

Os dados captados foram registrados, automaticamente, e gravados em um banco de dados, que permitiram a análise conjuntamente dos dados sem possibilidade de identificação das respostas individuais, para utilização posterior em programa estatístico e possibilitou a preservação dos dados.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

3.6.1 Dados quantitativos

Na primeira etapa, foi realizada as entrevistas, via google meet, com os Pró Reitores. Os dados foram analisados com a proposta de construção do Octógono de Inovação da organização estudada, observando as pontuações de no mínimo 0 e no máximo 7.

Para realizar o presente estudo, foi utilizado o questionário desenvolvido por Scherer e Carlomagno (2016), contendo 24 questões fechadas, relacionadas às dimensões do octógono da inovação que foram medidas a partir da média do resultado de 3 perguntas, de cada dimensão, devendo essas questões serem avaliadas a partir da escala *de 0 a 7*.

Assim, após levantamento das respostas, realizou-se uma estatística descritiva para fins de verificação da média das respostas e, em seguida, a realização do octógono de inovação.

Na segunda etapa, os dados quantitativos foram oriundos do questionário fechado realizado com os servidores TAEs lotados na Reitoria da UFCG. Analisaram-se as influências entre a variável modernidade organizacional e a inovação além de suas interfaces com os dados demográficos captados na pesquisa.

Nessa perspectiva, os dados oriundos da segunda etapa foram tratados e analisados com base em técnicas estatísticas multivariadas que são um conjunto de técnicas estáticas analisadas em etapas para o alcance dos dados com a qualidade esperada e confiável.

Para a caracterização da amostra, foi realizada a técnica de estatística descritiva, contendo a média aritmética e desvio-padrão. Em seguida, procedeu-se com a verificação dos dados no que diz respeito à confiabilidade e dimensionalidade.

Para fins de confiabilidade do instrumento de coleta dos dados da pesquisa, foi utilizada a técnica de análise estatística por meio do Alfa de *Cronbach* e uma análise fatorial para averiguar a dimensionalidade dos dados atrelados ao instrumento de coleta.

Com a confiabilidade se pôde compreender o grau de consistência entre as medidas das variáveis da pesquisa para compreender se não há tanta divergência e variação entre as respostas e, por sua vez, são confiáveis (HAIR JR *et al.*, 2009;

MALHOTRA; BIRKS, 2012). Nesse sentido, para verificar se há confiabilidade dos dados, ou seja, se estão condizentes com a proposta do Alfa de *Cronbach*, faz-se necessária que o valor fique acima de 0,6 (HAIR JR. *et al.*, 2009). Sendo assim, foi possível encontrar confiabilidade nos resultados da pesquisa por ter havido acima de 0.6 nos resultados dos cálculos do Alfa de Cronbach.

Quanto à dimensionalidade, buscou-se verificar o agrupamento das cargas fatoriais e se elas se encontravam com grau de correlação que duas medidas do mesmo conceito possuem. Observando-se as convergências dos fatores de forma comum, devendo ser significantes em conforme com o que prevê a estatística, ou seja, devendo as cargas fatoriais apresentar valores iguais ou acima de 0,5 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Para verificar a dimensionalidade, procedeu-se com a análise fatorial exploratória para perceber e explicar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas, utilizando-se dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* (avaliaram a adequação da análise fatorial) e a esfericidade de *Bartlett* (em que medida a matriz de (co) variância é similar a uma matriz-identidade) (HAIR JR., *et al.*, 2009). Essa análise visa também identificar como se agrupam as dimensões das variáveis, haja vista possa surgir um conjunto menor de variáveis não-correlacionadas que esteja divergente da proposição do estudo (MALHOTRA, 2015).

Por fim, utilizou-se a regressão logística para verificar como se associam as variáveis, devendo a pesquisadora observar como a variável dependente se comporta em relação a uma ou mais variáveis independentes cuja análise foi realizada com a utilização de *software* estatístico (MALHOTRA, 2015).

Na regressão logística, buscou-se perceber se as hipóteses e o modelo teórico proposto eram condizentes com a realidade aplicada ao presente estudo, de modo que se pôde perceber o grau de influência entre a variável dependente e independente, além de se algum dos dados demográficos possuíam influência direta com a variável (HAIR JR. *et al.*, 2009; HOSMER; LEMESHOW; STURDIVANT, 2013).

Na regressão logística, a variável dependente é colocada como binária e assumiu o valor de 0 ou 1, sim ou não, permitindo classificação de indivíduos em categorias, o que permite uma maior facilidade para lidar com as variáveis

independentes categóricas e o fornecimento de resultados em questões de probabilidade (HOSMER; LEMESHOW; STURDIVANT, 2013).

Assim, transformaram-se as escalas do tipo *Likert*, em formato de 5 pontos, para a construção de escalas binárias, que geram respostas com valores de 0 ou 1, tendo o ponto de corte de cada uma das escalas sendo colocada como mediana. Com isso, valores iguais ou inferiores à mediana foram considerados como 0 e os valores superiores à mediana foram como 1 (VAN DOORN *et al.*, 2013).

Para fins de construção do modelo final, por meio da manutenção ou retirada de variáveis do modelo de regressão, o método *Backward LR* concretizou a exclusão de variáveis de menor relevância, deixando aquelas que possuíam relevância para o modelo final (TABACHNICK; FIDELL, 2013; ARAÚJO, 2012). Após isso, o teste de estatística *Hosmer-Lemeshow* permitiu verificar a quantidade de vezes que aquele fenômeno ocorreria, devendo os valores dessa estatística serem superiores a 0,05 (HOSMER; LEMESHOW; STURDIVANT, 2013).

3.6.2 Dados qualitativos

Já os dados abertos da entrevista com os Pró-Reitores, esses puderam ser analisados com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016, p. 24), que explica se tratar de uma “uma técnica que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.” Nessa análise dos conteúdos, foram utilizadas as etapas que a compõe “Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2016)”.

Na concepção de Bardin (2016) e Cavalcante, Calixto e Macedo (2014), na etapa de pré-análise, o pesquisador deve realizar uma leitura flutuante, na qual se poderá perceber nos discursos as relações com a pesquisa e promover a etapa da pré-análise, responsável pela constituição do *corpus* e apresentação de hipóteses a partir dos achados. Em seguida, o investigador deve buscar categorias temáticas a partir de expressos ou palavras que se repetem e têm relevância para a pesquisa, devendo proceder com o recorte de palavras que possuam relação com essas categorias e se classifiquem e agrupem-se. A partir disso, é realizada a etapa de tratamento dos dados categorizados, tem-se a agregação dos dados de acordo com

suas categorias empíricas e há, por sua vez, as inferências e interpretações de acordo com as proposições teóricas apresentadas no estudo.

As categorias de análise que compuseram a pesquisa e a abordagem dos conteúdos foram as oriundas das escalas da modernidade organizacional e do octógono de inovação e puderam ser discutidos e analisados considerando os fatores de exaustividade, homogeneidade, exclusividade, objetividade e adequação ou pertinência, conforme prevê Bardin (2016).

a exaustividade (esgotamento da totalidade do texto), a homogeneidade (clara separação entre os temas a serem trabalhados), a exclusividade (um mesmo elemento só pode estar em apenas uma categoria), a objetividade (qualquer codificador consegue chegar aos mesmos resultados) e a adequação ou pertinência (adaptação aos objetivos do estudo) (BARDIN, 2016, p. 25).

Em seguida, os dados foram contextualizados e congregados de forma a promover a discussão dos achados conjuntamente com as teorias estudadas ao longo da pesquisa.

3.7 QUESTÕES ÉTICAS

Quanto aos aspectos éticos da pesquisa científica, o presente estudo nortou-se pela Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 de modo a atender ao Comitê de Ética e Pesquisa e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

Para isso, foram adotados mecanismos de preservação da identidade a partir do momento que a divulgação dos dados dos participantes não serão divulgados e serão destinados para fins exclusivamente científicos. Não haverá identificação dos respondentes por nome ou e-mail e, também, a análise dos dados de forma conjunta para fins estatístico ou quando dados abertos com identificações diferentes das que possuem.

Inicialmente, foi solicitado, à UFCG, um Termo de Anuência para realização da pesquisa nas dependências da Instituição. Em seguida, submetido o projeto à Plataforma do Comitê de Ética em Pesquisa para análise e aprovação do projeto de pesquisa. Posteriormente, a realização dos ajustes solicitados pelo Comitê de Ética e a sua respectiva anuência, concedida por meio do parecer, houve a etapa de coleta

de dados com os públicos da pesquisa. Além disso, foram assinados o termo de compromisso e o de confidencialidade por essa pesquisadora.

Para consolidar a relação de compromisso entre o pesquisador e os participantes, aqueles que fizeram parte da pesquisa, conforme já sinalizamos, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE C).

Quanto aos critérios de inclusão, foram utilizados aqueles que estão detalhados abaixo:

- a) Ser servidor lotado na Reitoria da UFCG
- b) Estar em Exercício na Reitoria da UFCG;
- c) Assinar o TCLE e disponibilizar ao pesquisador.

No que diz respeito aos critérios de exclusão, utilizou-se que:

- a) Não estejam lotados na Reitoria da UFCG;
- b) Não estejam em exercício na Reitoria da UFCG;
- c) Que não estejam em pleno exercício da profissão, ou seja, estejam afastados de suas funções ou em gozo de licença ou qualquer outro afastamento.
- d) Não estiver assinado o TCLE.

Os(As) participantes foram esclarecidos(as) sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa lhes acarretar. Em seguida aos esclarecimentos, o(a) participante foi convidado(a) a assinar o TCLE.

Para realização da coleta de dados com os(as) participantes da pesquisa, enviou-se aos participantes da pesquisa um e-mail com o convite para responder ao formulário com as perguntas do TCLE para assinatura e devolução à pesquisadora por e-mail.

Quanto aos riscos da pesquisa, a pesquisadora verificou sua existência e buscou tratá-los para que não prejudicassem a pesquisa nem os participantes dela. Aqueles que foram identificados foram os de ordem psicológica, intelectual e emocional: 1) Receio de haver quebra de sigilo e divulgação de dados confidenciais; 2) Medo de não dispor das informações necessárias que demonstrem conhecimento sobre Inovação e Modernidade Organizacional e 3) Cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas sobre a temática;

Esse riscos foram tratados para atuar de forma preventiva com a ciência aos participantes da preservação da identidade e de que os dados seriam analisados conjuntamente e as falas codificadas por siglas que referenciarão os(as) participantes da pesquisa; 2) Os(as) participantes foi informado que haverá divulgação pública dos resultados conjuntos dos dados, de modo a proteger a identificação dos(das) participantes; 3) Foram disponibilizados os contatos das pesquisadoras envolvidas para possíveis dúvidas.

A pesquisa apresenta, como possíveis benefícios, a demonstração do nível de atuação da instituição no âmbito da inovação e como a modernidade organizacional pode contribuir com a inovação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE SITUACIONAL DA UFCG

A Universidade Federal de Campina Grande teve sua história vinculada à construção da Escola Politécnica de Campina Grande, em 1952, dando início à educação superior, com a criação da Faculdade de Ciências Econômicas em 1955. Em 1970, tornou-se parte da UFPB, desmembrando-se, em 09 de abril de 2002, a partir da Lei nº 10.419 (UFCG, 2021).

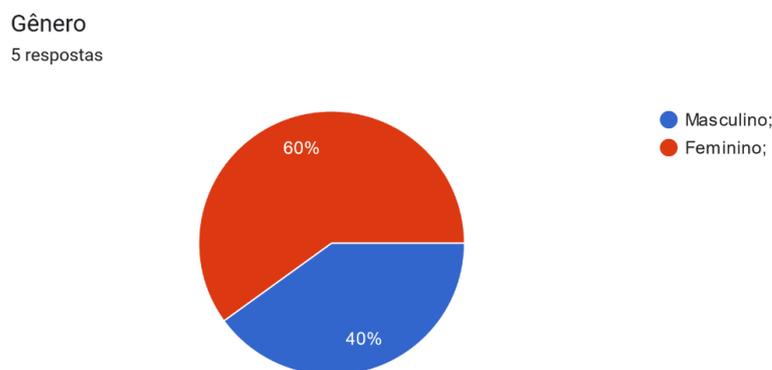
Possui uma estrutura multicampi e tem unidades acadêmicas e administrativas nas cidades Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras; ofertando 29 cursos de graduação, 8 programas de pós-graduação, 13 mestrados e 9 doutorados, dispondo de 1570 vagas para ingressos através do vestibular (UFCG, 2021). A UFCG possui 7 campi universitários, 11 centros de ensino, 77 cursos de graduação, 47 programas de pós-graduação.

4.2 A INOVAÇÃO E SUAS INTERFACES COM A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS GESTORES DA UFCG

4.2.1 Caracterização dos gestores participantes da pesquisa

Quanto ao Gênero dos Gestores estudados, conforme Gráfico 1, percebeu-se que a maioria correspondeu ao gênero feminino com 60% dos entrevistados:

Gráfico 1 – Gênero dos Gestores

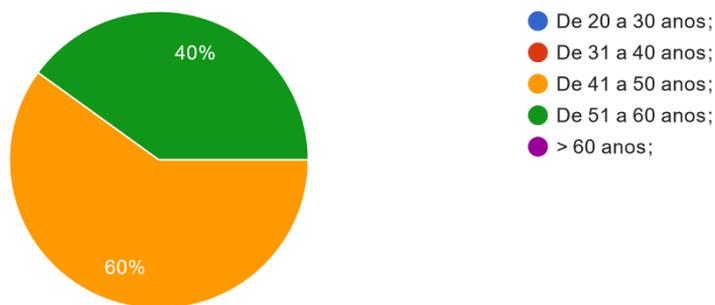


Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Quanto à idade dos Gestores estudados, conforme Gráfico 2, a maioria apresentou a idade correspondente entre 41 a 50 anos:

Gráfico 2 – Idade dos Gestores

Idade
5 respostas

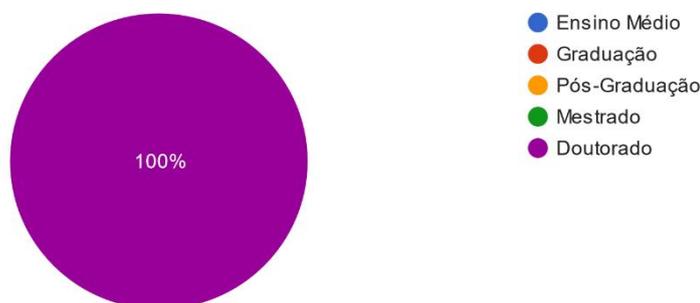


Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Já a formação dos gestores, tem-se como unanimidade que todos eles possuem o título de Doutorado, o que deve ser um requisito primordial para a seleção dos Pró-Reitores de uma Instituição Federal de Ensino, conforme se observa no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Formação dos Gestores

Formação
5 respostas



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

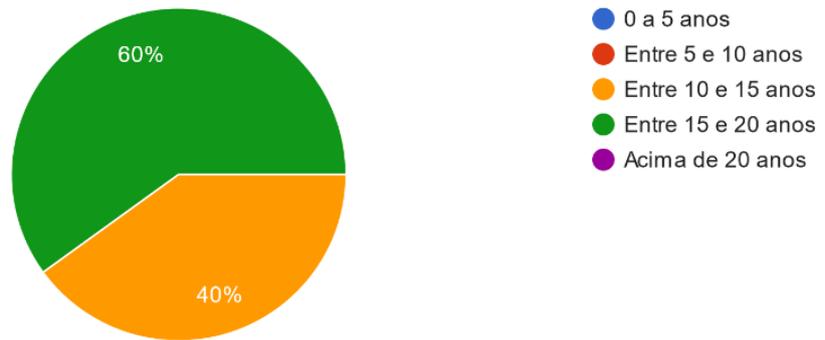
O tempo de atuação desses gestores na Universidade Federal de Campina Grande foi um ponto observado na pesquisa, com vistas a verificar o nível de conhecimento da Instituição e se pôde constatar que a maior parte deles já estão na

Instituição em um período acima de 15 a 20 anos, o que favorece a pesquisa quanto às discussões captadas, uma vez que demonstra que possui um tempo de Instituição que permite agregar, ainda mais, à pesquisa.

Gráfico 4 – Tempo de atuação na UFCG dos Gestores

Há quanto tempo atua na UFCG?

5 respostas



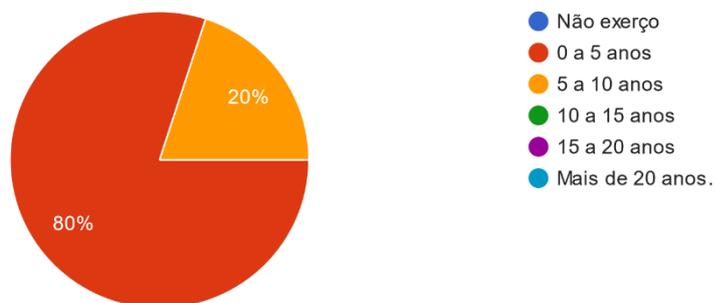
Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Também se questionou o tempo dos entrevistados em cargo de chefia e a maioria afirmou que possui entre 0 a 5 anos de período atuando como gestor(a), ou seja, verifica-se que, mesmo tendo um longo tempo de Instituição, como chefia a maioria ainda tem pouca experiência, conforme Gráfico 5:

Gráfico 5 – Tempo de atuação dos Gestores com cargo de chefia

Se sim, há quanto tempo exerce a função de chefia na UFCG?

5 respostas



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

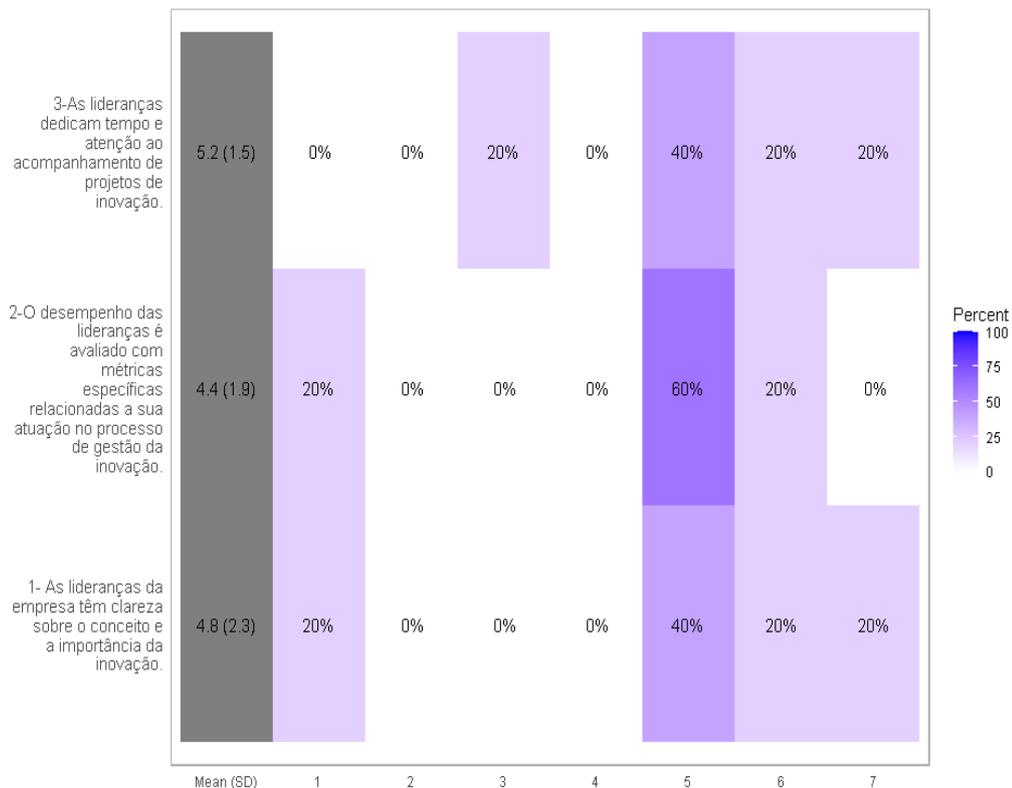
Após verificação do perfil dos(as) gestores(as) entrevistados, na seção a seguir, demonstrou-se como se apresenta o octógono de inovação de acordo com a realidade da Instituição na visão dos gestores.

4.2.2 O Octógono de Inovação na visão dos gestores

Com o objetivo de realizar a construção do octógono de inovação da UFCG na visão dos gestores, procedeu-se com a média das dimensões que compõem o referido octógono, exposto, no Gráfico 6, a seguir.

Na Figura 3, constatou-se a opinião de como se apresentam as lideranças institucionais na função de agentes multiplicadores de espaços de inovação capazes de despertar em suas equipes interesses por práticas e soluções inovadoras na Instituição (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Figura 3 – Dimensão Liderança do Octógono de Inovação



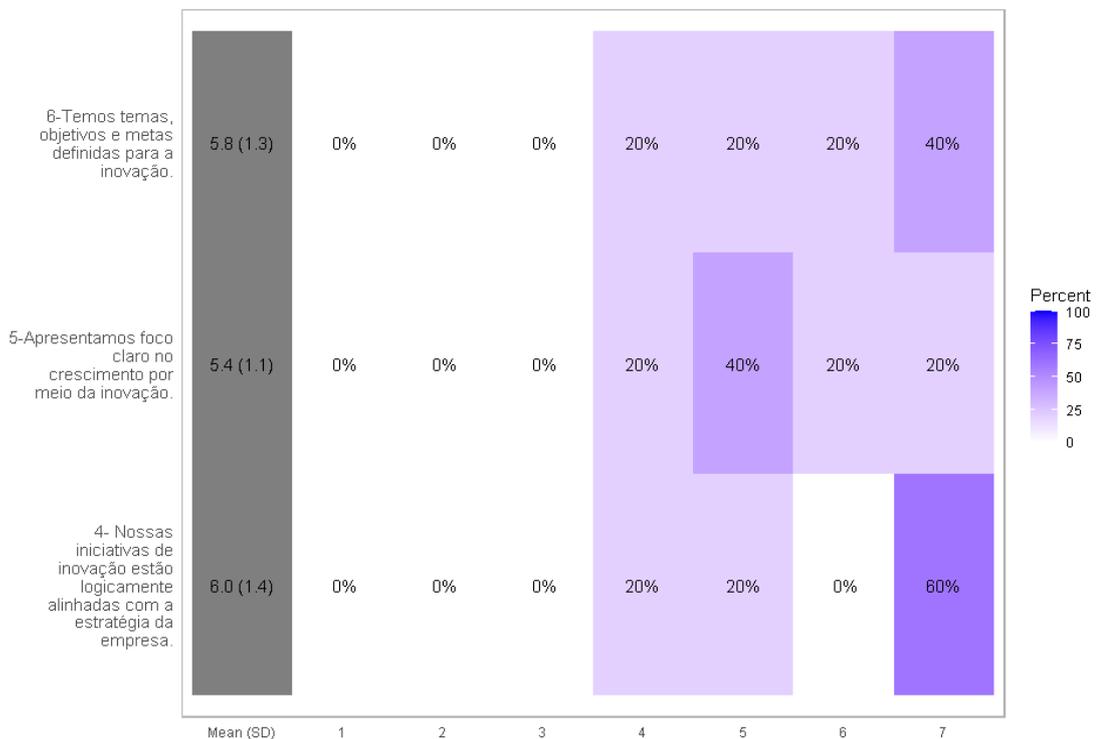
Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Observou-se que a dimensão Liderança não teve impacto significativo no octógono de inovação, necessitando de fortalecer iniciativas voltadas ao estímulo do surgimento de colaboradores como agentes de inovação na Instituição. Destaca-se

o item “O desempenho das lideranças é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação” como aquele que mais houve adesão por parte dos respondentes.

A seguir, na Figura 4, apresenta-se a observância dos gestores sobre como a estratégia, a partir dos objetivos macros institucionais propostos pela alta direção contribuem e estão alinhados com o direcionamento para a inovação institucional.

Figura 4 – Dimensão Estratégia do Octógono de Inovação

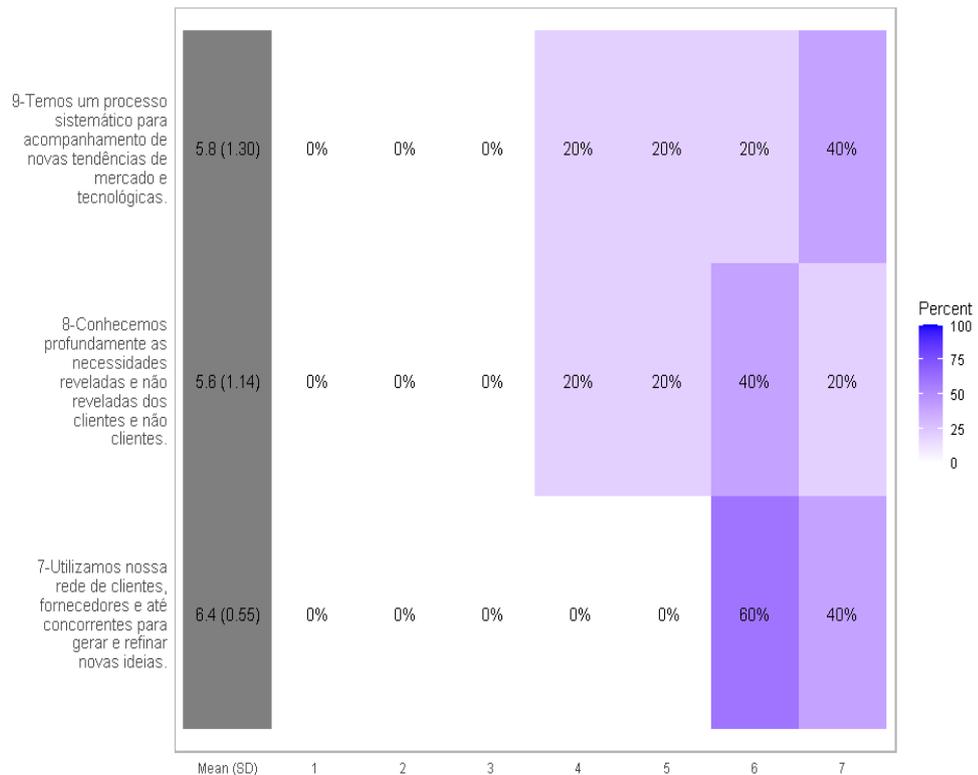


Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Embora a estratégia não tenha sido uma das dimensões de destaque do Octógono de Inovação, ela teve um maior nível de adesão em comparação com a liderança como contribuinte para a inovação. O item que mais foi apontado como favorável a isso pelos respondentes foi que as iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da Instituição, havendo 60% de concordância daqueles que participaram da pesquisa.

Já na Figura 5, abordou-se a dimensão relacionamento que, segundo Scherer e Carlomagno (2016), equivale a que, para além dos colaboradores, as relações com parceiros, clientes e fornecedores também são propulsoras da construção de iniciativas inovadoras.

Figura 5 – Dimensão Relacionamento do Octógono de Inovação

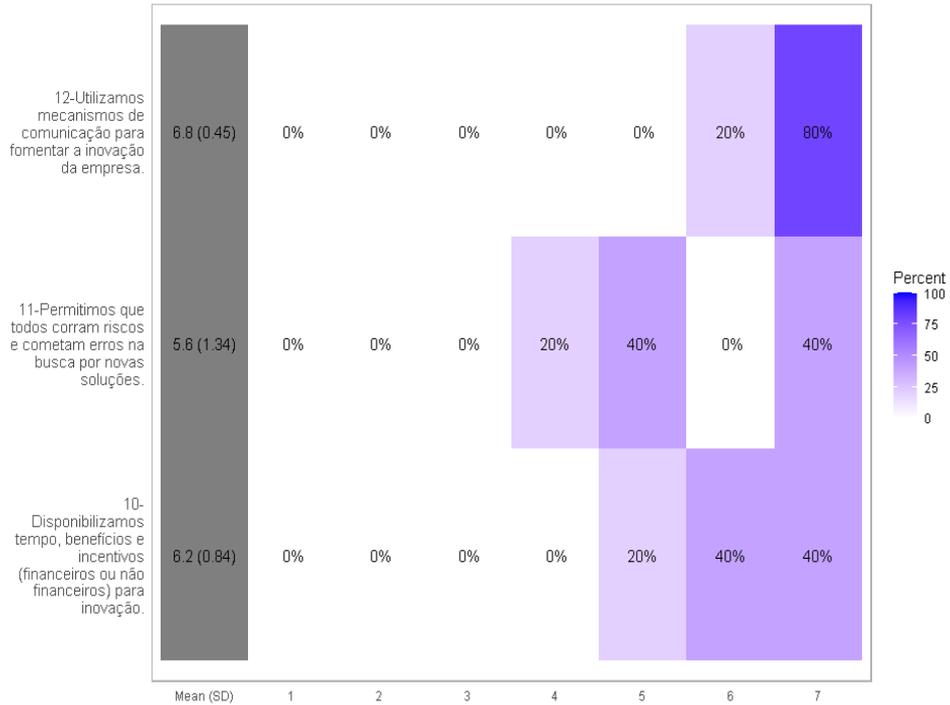


Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Observou-se que a dimensão relacionamento teve uma grande contribuição no Octógono de Inovação, pois teve uma aceitação por parte dos entrevistados como favorável à inovação as relações desenvolvidas pela e na Instituição, tendo a assertiva que a Instituição utiliza a rede de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar e refinar novas ideias como uma fortaleza direcionada ao fomento da inovação na UFCG.

A dimensão cultural, como se vê na Figura 6, também foi bem representativa para compor o Octógono de Inovação, destacando-se por demonstrar que os gestores reconhecem que há uma busca pelo fortalecimento de cultura institucional em que normas, diretrizes e intenção comportamental esteja em consonância com a busca de incentivos institucionais por práticas de inovação.

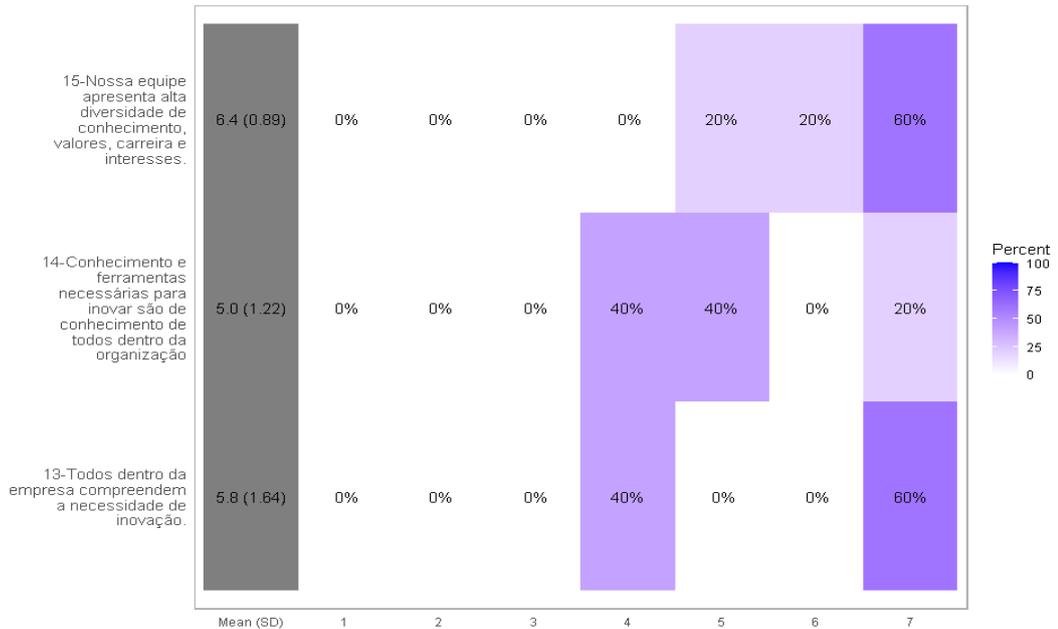
Figura 6 – Dimensão Cultura do Octógono de Inovação



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

O item que afirmou que a Instituição utiliza mecanismos de comunicação para fomentar a inovação da instituição foi o que teve a maior concordância por parte dos participantes da pesquisa:

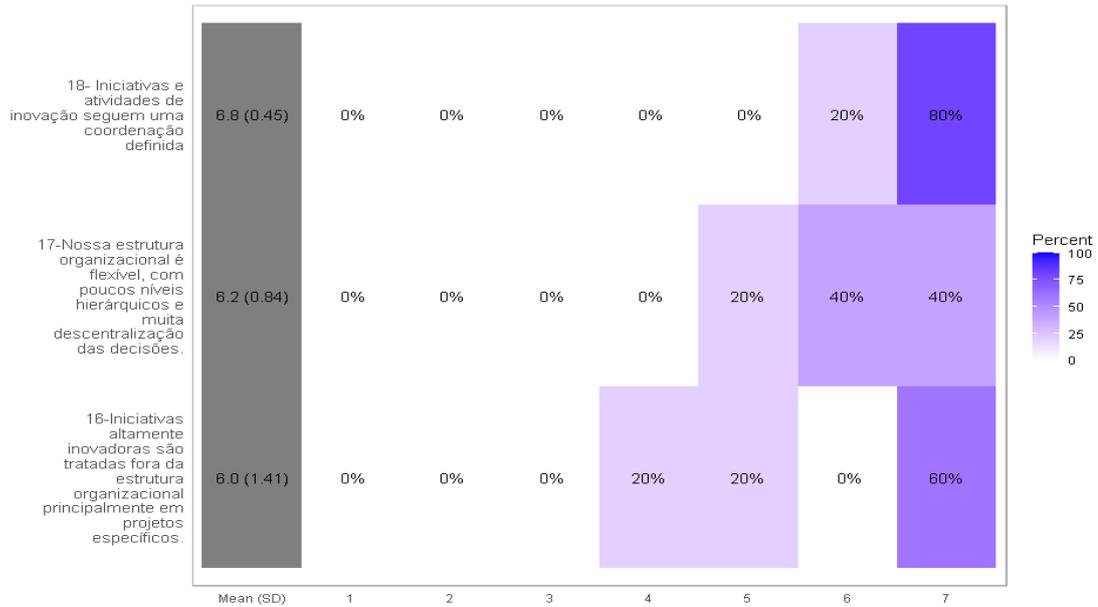
Figura 7 – Dimensão Pessoas do Octógono de Inovação



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Vale destacar que a dimensão “Estrutura” foi a mais significativa para a construção do Octógono de Inovação, que demonstrou uma aderência relevante por parte dos respondentes, que afirmaram que identificam estruturas organizacionais compatíveis com a busca pelo desenvolvimento da inovação na Instituição.

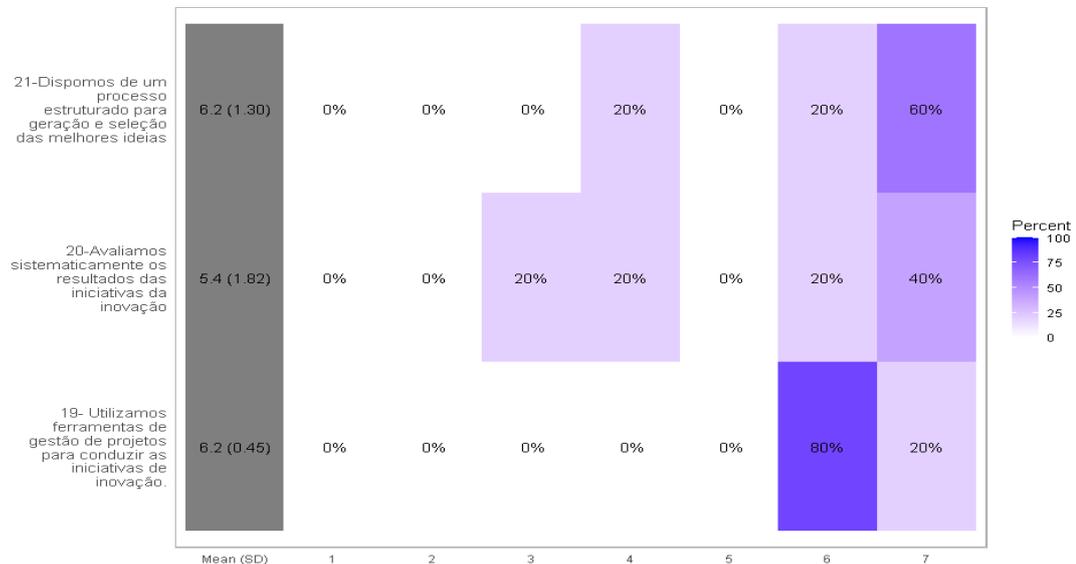
Figura 8 – Dimensão Estrutura do Octógono de Inovação



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

A maior parte corroborou que iniciativas e atividades voltadas à inovação possuem uma coordenação definida, por isso, torna-se bem orientada e com processos definidos para os caminhos que levam à adesão a soluções inovadoras.

Figura 9 – Dimensão Processo do Octógono de Inovação

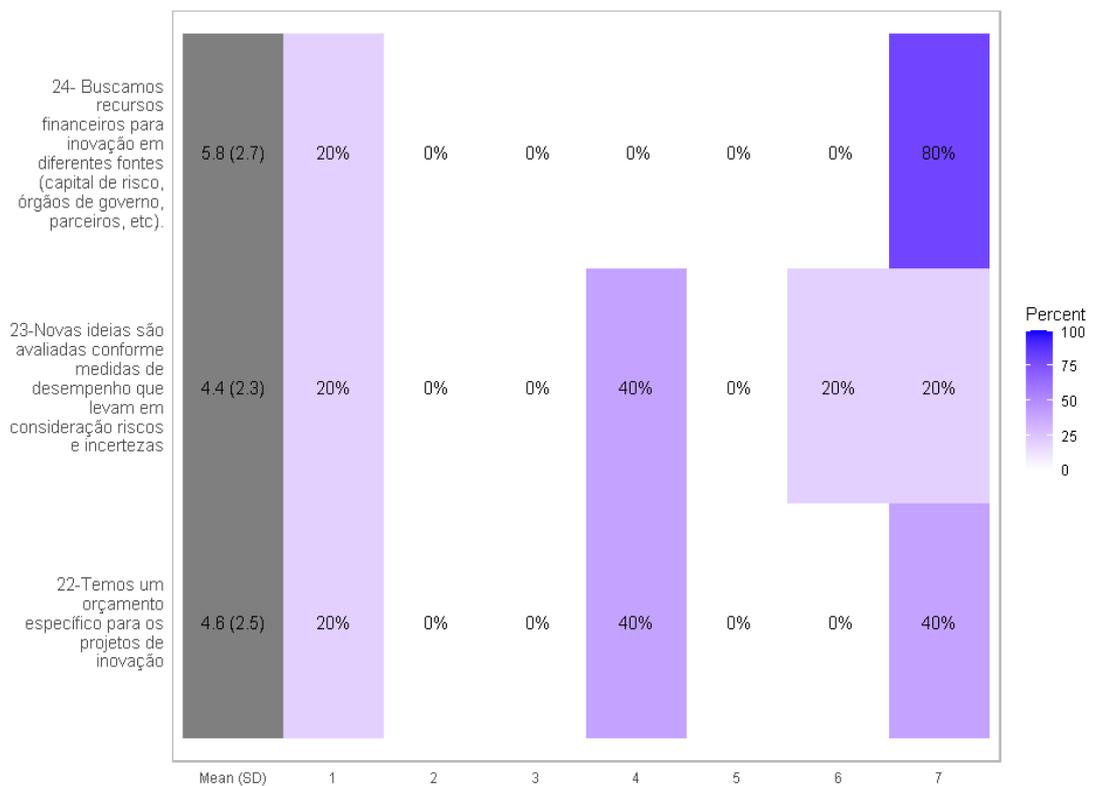


Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

A dimensão processo atribuída à verificação de definição das etapas necessárias à construção de projetos de inovação com começo, meio e fim foram selecionados como contribuintes para identificar que os processos estão direcionados à inovação.

Já a dimensão *Funding*, relacionada à promoção da inovação com propostas de captação de recursos direcionados ao apoio nessa área na organização, não teve impacto na construção do Octógono de Inovação do presente estudo:

Figura 10 – Dimensão *Funding* do Octógono de Inovação



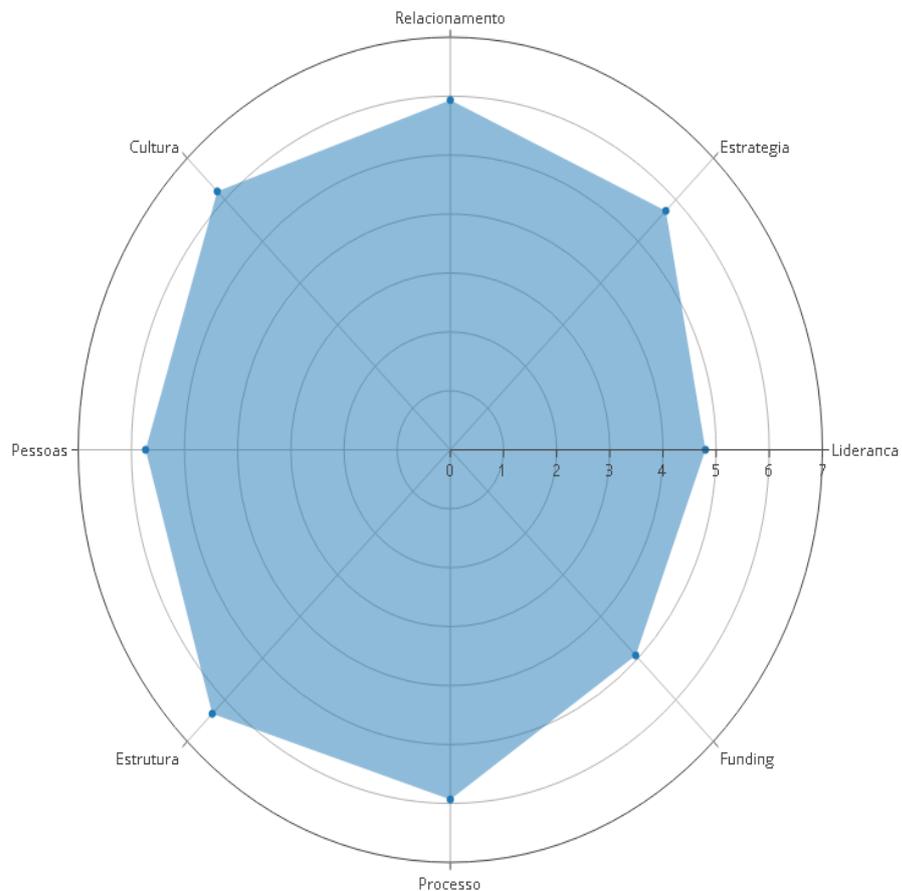
Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Isso decorre de que se observa que não se percebe a captação de recursos por parte dos gestores da Instituição que contribuam com o fortalecimento e o direcionamento de esforços para a implementação de soluções de inovação.

Verificou-se que, mesmo não havendo uma grande concordância quanto à influência do *funding* na inovação, ainda, pode-se observar que o maior item que houve concordância por parte dos pesquisados foi que, mesmo necessitando ampliar, a Instituição busca recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, etc).

Após as análises das médias das dimensões, a seguir, no Gráfico 6, apresenta-se o Octógono de Inovação, o qual propõe-se como uma ferramenta de diagnóstico do potencial inovador da Instituição estudada. É possível identificar as dimensões que mais contribuem com a construção de espaços inovadores no âmbito institucional.

Gráfico 6 – Octógono de Inovação



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

As dimensões relacionamento, cultura, estrutura, processo e relacionamento foram as que, na opinião dos gestores, destacaram-se como integrantes das práticas inovadoras que compõem a Instituição em estudo e têm proporcionado a implementação de inovações na Instituição.

Tendo em vista os discursos dos gestores, esses resultados advêm de mudanças organizacionais que vêm sendo implementadas na atual gestão com vistas ao favorecimento de um maior diálogo com as comunidades e de uma escuta

mais ativa para a implementação de medidas que modifiquem a forma de se relacionar com os servidores, estudantes e a comunidade externa. Para isso, mudanças culturais, estruturais e processuais têm sido necessárias para modificar as formas de atuação desses gestores para implementar inovações na Instituição (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

No que diz respeito à questão da dimensão de relacionamento, percebeu-se que os gestores identificam que houve um fortalecimento nas relações interpessoais entre gestores, comunidade interna e externa e colaboradores, de modo que pode melhorar a confiança e o fomento às novas ideias, pensamentos e às soluções técnicas e tecnológicas.

No caso da dimensão processos, também mencionada como um ponto forte na inovação da instituição em estudo pelos gestores, atrela-se às implementações de fluxos processuais e ferramentas gerenciais que contribuiram para uma maior celeridade e resolução das demandas apresentadas pela sociedade.

Quanto à estrutura como dimensão importante para a construção do octógono de inovação formado de acordo com a realidade da Instituição, identificou-se que na opinião dos entrevistados, podem ser percebidas iniciativas de flexibilização nas decisões gerenciais e uma estrutura organizacional aberta ao diálogo independente dos níveis hierárquicos existentes.

A cultura também foi outra dimensão pontuada como favorável na Instituição o que decorre afirmar que os pesquisados revelam que vêm na Instituição oportunidades de construção de ideias, práticas, procedimentos e apoio a intenções comportamentais convergentes para a inovação, permitindo que haja o fortalecimento dessa área na Instituição.

4.2.3 Relações entre inovação organizacional e modernidade organizacional: um olhar dos gestores

Ao serem questionados se, nos últimos 5 anos, houve alguma inovação relacionada a alguma das dimensões do octógono dentro da Instituição, houve os seguintes apontamentos:

A criação e gerenciamento da coordenação de arte e cultura dentro da Pró-Reitoria de Extensão acredita-se ter sido uma relevante inovação na Instituição, na visão da Gestora 1, para contribuir com práticas inovadoras relacionadas à dimensão cultural e para fortalecimento da Pró-Reitoria, que, segundo as assertivas estão relacionadas ao fomento à cultura da inovação na Instituição, às práticas e soluções inovadoras, ao incentivo com recursos que despertem o interesse pela inovação, além de possibilitar que seus servidores corram riscos nesse processo inovativo.

Isso decorre da visão de que, na visão da Gestora 1, proporcionar um empoderamento e direcionamento maior para contribuir com o fortalecimento da cultura e de maior espaço para a criatividade e o despertar cultural de sua comunidade permite que, além de proporcionar maior captação de recursos destinados à área, as pessoas se utilizem de projetos e programas com viés cultural para inovar na Instituição, alcançar as diferentes comunidades e suas diversidades étnico-culturais.

As Gestoras 2 e Gestora 4 coadunam que a inovação implementada na forma que os gestores atuais desenvolvem suas práticas organizacionais contribuem com a cultura da inovação na Instituição.

Segundo as gestoras 2 e 4, gerenciar o planejamento e as ações da Instituição vem demonstrando inovações nas mais diferentes áreas institucionais, sobretudo, nas mudanças de relacionamento com os *stakeholders* e a criação de novas estratégias para atingir os objetivos institucionais, de modo que a voz e a vivência de cada um dos envolvidos seja parte do processo decisório e seja considerado nas intervenções institucionais:

Houve uma mudança drástica na gestão da UFCG. Estamos conseguindo sair de um modelo caseiro para um modelo em definir métricas, formação do gestor, ferramentas de gestão, formação da equipe de execução com ferramentas de gestão, então, isso está trazendo uma cara mais profissional para a UFCG. Está contribuindo com a profissionalização e características mais profissionais para a UFCG e esse caminhar que a gente está dando um a cara mais organizacional à UFCG, totalmente diferente (GESTOR 3).

Mudança de perspectiva dando autonomia de trabalho, dando autonomia de diálogo entre as Pró-Reitorias, canais de interlocução com as coordenações. A escuta qualitativa, escuta cuidadosa e essa interlocução faz com que o planejamento não esteja diferente do que se necessita por aquelas pessoas da ponta. Na Pró-Reitoria, circula quase 8 mil processos num ano e a gente está criando uma possibilidade de eliminação de alguns processos para algumas demandas corriqueiras. Pensar a gestão é pensar

esse processo. Aquilo que você pode fazer pra descentralizar a decisão e dar o poder de decisão àquela instância que acompanha de forma mais pormenorizada aquele fluxo (GESTOR 4).

Adicionado a um processo de escuta qualitativa, é fundamental observar que os gestores também consideram que é como as estratégias têm sido pontuadas, por meio das lideranças, utilizando-se de mecanismos diferenciados e com base na realidade da Universidade, pois passaram a ter maior visão de onde se quer chegar, de como utilizar as métricas e os erros de forma favorável ao crescimento da Instituição.

Assim, verifica-se que o investimento em formação dos gestores, das áreas de execução e a utilização de ferramentas de gestão também têm sido elencadas como características e iniciativas favoráveis ao processo de inovação na qual a Instituição vem passando para melhoria de suas práticas.

Vale ressaltar que os Gestores 3 e 4 vão ao encontro do que defendem os autores Arraes *et al.* (2017), pois esses defendem que uma gestão que promova o diálogo, o envolvimento e a participação dos colaboradores desperta o interesse de contribuir e de trazer soluções inovadoras para a organização, utilizando-se de todos seus saberes para viabilizar melhorias para a Instituição.

Por isso, verificou-se que a inovação identificada por esses docentes esteve vinculada às percepções de existência de modernidade política e a modernidade cultural, uma vez que tanto se identificou decisões mais participativas e transparentes, fortalecendo o clima organizacional, quanto que as tomadas de decisões buscaram favorecer espaços de autonomia e o próprio processo decisório é descentralizado (SANT'ANNA, 2002).

Observou-se nos discursos evidências que as transformações realizadas na nova gestão e ações voltadas à modernidade política, das quais se buscam uma maior participação das pessoas, maiores espaços para escuta dos servidores e uma maior transparências vêm contribuindo com o despertar e a motivação dos servidores e, por sua vez, a busca por soluções inovadoras e inteligentes:

Acredito que a inovação perpassou por todas as modernidades organizacionais. A própria forma de fazer gestão é inovador. A gente trabalha com um modelo de cogestão, gestão de coletivos, escutas, coletivo que pensa, transparências. A questão do orçamento participativo foi uma das maiores inovações e o próprio Reitor foi em todos os centros para fazer a escuta dos centros. Cultural, na Pró-Reitoria de Extensão, com a criação da coordenação de arte e cultura para além dos muros da universidade.

Quebramos paradigmas históricos, eliminando uma gestão clássica, Gestão do diálogo, trabalho colaborativo (GESTOR 1).

A estratégia tem que ir além do Plano de Desenvolvimento Institucional porque foi realizado e não houve a escuta da comunidade, por isso, para alcançá-lo a estratégia precisa ir além do PDI. Dificuldades de escuta da comunidade, mesmo estando melhorando, mas como foram longos anos, a gente depende do financeiro externo e, por mais que disponibilizemos, necessitamos do apoio externo porque não acompanha a demanda. A gente tem muito a explorar para alcançar o estudante (GESTOR 2).

Verificou-se que na visão dos Gestores 1 e 2, houve relação entre o investimento na modernidade política, pois promoveu espaços de democratização nos processos decisórios adotados pela organização e na formulação de uma gestão mais participativa e construída com os envolvidos, trazendo profissionalismo, procedimentos, métricas e espaços para discussão pelas pessoas, de modo que emerge nos colaboradores o desejo de contribuir com a melhoria da organização (SANT'ANNA *et al.*, 2016).

Também, verificou-se que o Gestor 2 verifica também que a modernidade cultural percebida vem contribuindo com estratégias e no envolvimento de novas áreas para promover ações voltada à arte e a cultura, que favoreçam os interesses da sociedade (SANT'ANNA, 2002).

Ao serem questionados se, nos últimos 5 anos, percebeu que houve inovação, os respondentes trouxeram os seguintes apontamentos, os Gestores 2 e 3 atribuem às mudanças significativas na gestão da UFCG e na escolha de ferramentas de gestão e de ampliação da profissionalização das práticas institucionais e do fortalecimento dos saberes das equipes por meio de formações realizadas para a construção de competências favoráveis ao desenvolvimento organizacional.

Está mais preocupada com a formação do técnico, com o papel que ele desempenha na instituição, com a qualidade do atendimento, porque temos o nosso papel social. Estamos inserindo numa área muito pobre no país, mas campina grande está inserida numa área tecnológica. Então, a forma de ver a gestão, nos últimos anos, tem contribuindo com essa inovação. E onde a gente quer chegar, como a gente quer chegar, com objetivos mais claros (GESTOR 3).

A inovação tem relação direta com as modernidades organizacionais implementadas, pois uma mente inovadora vai buscar novas fontes de projetos, novos financiamentos, ela pensa em expandir os horizontes. Então isso altera a estrutura da organizacional, os objetivos, os resultados do que se busca. Eu coloco até a pandemia que causou a reviravolta tecnológica que contribuiu com isso tbm. Quem não tinha contato com essas

tecnologias e ajuda a mudar o olhar das pessoas, quando você tem isso, a sua mente é mais inovadora. Tirou muros que nos limitavam muito e as pessoas se viram. Ajuda a mudar as pessoas, como elas enxergam o mundo e a partir disso, você pode pensar em uma estratégia de aula, por exemplo, é uma inovação. Um mal que trouxe um bem e as tics contribuíram muito para sair da caixinha (GESTOR 2).

Elas têm contribuído para que a gente comece a enxergar uma mudança cultural na instituição. A mudança de chave na atuação diferenciada mudança no tempo de tramitação de um processo, no tempo do atendimento, o reconhecimento do setor de onde eu solicito. Culturalmente as pessoas estão vendo agora eu posso colocar minha demanda e ela vai ser resolvida no tempo razoável. A incorporação de determinadas ferramentas, fluxos têm ajudado nesse processo e cada um vem contribuindo com a engrenagem da máquina (GESTOR 4).

Os investimentos em recursos de pessoal, tecnológicos, processuais e tecnológicos são fatores que vêm estimulando a criação de uma cultura de inovação na Instituição, proporcionando melhorias no atendimento, na tramitação e fluxos de processos, na resolução de demandas, no uso de ferramentas tecnológicas e proporcionando uma mudança cultural, administrativa e de pessoal na Instituição.

Daí decorre afirmar que a inserção de novas ferramentas e a profissionalização dos colaboradores têm possibilitado uma aproximação maior dos gestores com os colaboradores e as demandas da sociedade.

Percebe-se que inovações como que a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas são demonstradas com o fortalecimento de novas políticas de gestão e o investimento também na capacitação e nas competências dos indivíduos permitem que essa dimensão da modernidade seja contemplada com resultados financeiros, de inovação e de pessoal na Instituição (SANT'ANNA *et al.*, 2016).

4.3 A INOVAÇÃO E SUAS INTERFACES COM A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS SERVIDORES DA UFCG

4.3.1 Análise Fatorial Exploratória da Modernidade Organizacional

Inicialmente, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória da Modernidade Organizacional e verificou que seu KMO foi de 9,00 e o Teste de Esfericidade de Bartlett 620,813 e Sig ,000, demonstrando-se satisfatórios para proceder com as etapas da pesquisa.

Tabela 1 - Teste de KMO e Bartlett – Modernidade Organizacional

Teste de KMO e Bartlett – Modernidade Organizacional		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,900
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	620,813
	gl	78
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Foi identificada na Tabela 1 acima que todas as variáveis apresentaram um KMO acima de 0,5, sabendo-se que, quanto mais próximo de 1, melhor será a adequação dos dados para a execução da análise fatorial. Utilizou-se, também, o teste de esfericidade de *Bartlett* para identificar o nível de adequabilidade dos dados, conforme defendem Hair *et al.* (2009), ratificando que os dados se apresentam favoráveis e satisfatórios ao estudo.

Quanto às comunalidades, na visão de Figueiredo Filho *et al.* (2014), essas representam a correlação entre o fator e as variáveis utilizadas na construção do fator, esperando-se um índice mínimo de 0,5, cujos resultados encontram-se abaixo:

Tabela 2 – Comunalidades

	Inicial	Extração
1- A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.	1,000	,780
2- O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia a dia de trabalho.	1,000	,882
3- O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.	1,000	,862
4- Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem atividades buscando se superar.	1,000	,834
6- No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.	1,000	,714
7- O Processo decisório na organização é descentralizado.	1,000	,812
8- A organização favorece a autonomia para tomar decisões.	1,000	,772
10- A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.	1,000	,773
19- A organização é fortemente orientada para resultados.	1,000	,912
20- A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	1,000	,765

21- A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	1,000	,836
22- A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	1,000	,779
23- As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas.	1,000	,833

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Quanto à variância total explicada, o critério da variância acumulado estabelece a quantidade de fatores que devem ser extraídos e como se apresentam a distribuição das cargas fatoriais:

Tabela 3 – Variância Total Explicada

Variância total explicada				
Componente	Somas de extração de carregamentos ao quadrado	Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	61,118	4,183	32,175	32,175
2	73,447	3,322	25,556	57,731
3	81,186	3,049	23,455	81,186

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Quanto à variância total explicada, os índices foram satisfatórios em atendimento ao que *Hair et al.* (2009) defendem de o patamar considerável aceitável ser de 60%.

A matriz de componente rotativa apresenta como se distribuem as cargas fatoriais e puderam se perceber como elas se agregam e se separam de acordo com os componentes a que são atribuídos:

Tabela 4 - Matriz de componente rotativa^a

	Componente		
	1	2	3
1- A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.	,116	,781	,396
2- O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia a dia de trabalho.	,168	,909	,167
3- O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.	,352	,777	,367
4- Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem atividades buscando se superar.	,334	,850	,018

6- No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.	,487	,260	,639
7- O Processo decisório na organização é descentralizado.	,484	,275	,708
8- A organização favorece a autonomia para tomar decisões.	,364	,305	,739
10- A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.	,194	,123	,849
19- A organização é fortemente orientada para resultados.	,870	,263	,294
20- A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	,777	,139	,376
21- A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	,863	,278	,117
22- A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	,706	,326	,417
23- As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas.	,812	,193	,369

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 5 iterações.

A seguir, tratou-se do índice de confiabilidade utilizado para verificar a segurança dos dados antes de proceder com a estatística escolhida para análise das relações entre as variáveis do estudo.

4.3.2 Alfa de *Conbrach*

4.3.2.1 Alfa *Cronbach* – Octógono de Inovação

Mesmo sabendo que as escalas possuem validação, não exige que os estudos realizem a investigação da confiabilidade das escalas, além das técnicas estatísticas, por meio do estudo do coeficiente alfa de *Cronbach* para verificar a confiabilidade das respostas (HAIR JR *et al.*, 2009; MALHOTRA; BIRKS, 2012).

Esse coeficiente alfa de *Cronbach* se trata da medida mais amplamente utilizada para avaliar a consistência de uma escala, devendo seu valor ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Na Tabela 5, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Liderança do Octógono de Inovação, a saber ,857 e o seu respectivo detalhamento abaixo:

Tabela 5 – Índice do Alfa de Cronbach - Liderança

	Estatísticas de item-total			
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
24- As lideranças da empresa têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.	5,67	2,981	,676	,856
25-O desempenho das lideranças é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação.	6,15	3,110	,752	,782
26-As lideranças dedicam tempo e atenção ao acompanhamento de projetos de inovação.	6,00	2,981	,770	,763

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Já na Tabela 6, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Estratégia do Octógono de Inovação, a saber ,912, atendendo ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 6 – Índice do Alfa de Cronbach - Estratégia

	Estatísticas de item-total			
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
27- Nossas iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da organização.	5,72	4,242	,738	,943
28-Apresentamos foco claro no crescimento por meio da inovação.	5,80	3,826	,891	,818
29-Temos temas, objetivos e metas definidas para a inovação.	5,74	3,818	,848	,853

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Já na Tabela 7, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Relacionamento do Octógono de Inovação, a saber 8,68, atendendo ao valor

mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 7 – Índice do Alfa de Cronbach - Relacionamento

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
30- Utilizamos nossa rede de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar e refinar novas ideias.	5,22	3,421	,731	,836
31-Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e 0 reveladas dos clientes e 0 clientes.	5,24	4,148	,699	,861
32-Temos um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.	5,31	3,352	,831	,736

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Já na Tabela 8, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Cultura do Octógono de Inovação, a saber 8,52, atendendo ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 8 – Índice do Alfa de Cronbach - Cultura

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
33- Disponibilizamos tempo, benefícios e incentivos (financeiros ou 0 financeiros) para inovação.	5,61	3,940	,700	,814
34-Permitimos que todos corram riscos e cometam erros na busca por novas soluções.	5,44	3,723	,690	,825
35-Utilizamos mecanismos de comunicação para fomentar a inovação da empresa.	5,24	3,545	,780	,737

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Já na Tabela 9, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Pessoas do Octógono de Inovação, a saber 6,97, atendendo ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 9 – Índice do Alfa de Cronbach - Pessoas

Estadísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
36-Todos dentro da empresa compreendem a necessidade de inovação.	6,04	3,319	,603	,493
37-Conhecimento e ferramentas necessárias para inovar são de conhecimento de todos dentro da organização.	6,22	3,421	,575	,529
38-Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimento, valores, carreira e interesses.	5,52	3,613	,382	,780

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Já na Tabela 10, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Estrutura do Octógono de Inovação, a saber 6,05, atendendo ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 10 – Índice do Alfa de Cronbach - Estrutura

Estadísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
39-Iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional principalmente em projetos específicos.	5,09	4,161	,204	,768

40-Nossa estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.	5,78	3,082	,453	,447
41- Iniciativas e atividades de inovação seguem uma coordenação definida.	5,35	2,497	,630	,141

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Na Tabela 11, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Processo do Octógono de Inovação, a saber 9,18, demonstrando um alto valor de confiabilidade e o atendimento ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 11 – Índice do Alfa de Cronbach - Processo

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
42- Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação.	5,06	4,657	,818	,894
43-Avaliamos sistematicamente os resultados das iniciativas da inovação.	5,11	4,365	,900	,826
44-Dispomos de um processo estruturado para geração e seleção das melhores ideias.	5,24	4,526	,787	,921

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Na Tabela 12, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão *Funding* do Octógono de Inovação, a saber 8,38, demonstrando um alto valor de confiabilidade e o atendimento ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 12 – Índice do Alfa de Cronbach – Funding

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
45-Temos um orçamento específico para os projetos de inovação.	5,30	4,703	,643	,828
46-Novas ideias são avaliadas conforme medidas de desempenho que levam em consideração riscos e incertezas.	5,37	4,124	,825	,654
47- Buscamos recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, etc).	5,22	4,252	,647	,833

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Na Tabela 13, consta dos índices de Alfa de *Cronbach* onde constam as estatísticas de confiabilidade de cada dimensão que compõe a escala do Octógono de Inovação:

Tabela 13 – Resumo dos Índices de Alfa de *Cronbach* – Octógono de Inovação

Dimensão	Estatísticas de confiabilidade	
	Alfa de <i>Cronbach</i>	N de itens
Liderança	,857	3
Estratégia	,912	3
Relacionamento	,868	3
Cultura	,852	3
Pessoas	,697	3
Estrutura	,605	3
Processo	,918	3
<i>Funding</i>	,838	3

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Após análise da Tabela 13, é possível perceber que a escala aplicada a essa pesquisa possui um alto índice de confiabilidade, de modo que apenas os índices relacionados a pessoas e estrutura que foram perto do índice mínimo, mas que também atenderam ao que prevê a recomendação de confiabilidade.

4.3.2.2 Alfa *Cronbach* – Modernidade Organizacional

Na Tabela 14, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Modernidade Cultural da Modernidade Organizacional, a saber 9,17, demonstrando um alto valor de confiabilidade e o atendimento ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 14 – Alfa de Cronbach Modernidade Cultural

	Estatísticas de item-total			
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1- A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.	9,20	10,392	,755	,913
2- O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia a dia de trabalho.	9,39	8,846	,864	,874
3- O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas.	9,67	9,019	,851	,878
4- Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem atividades buscando se superar.	9,80	8,807	,789	,903

Na Tabela 15, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Modernidade Política da Modernidade Organizacional, a saber 8,97, demonstrando um alto valor de confiabilidade e o atendimento ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 15 – Alfa de Cronbach Modernidade Política

	Estatísticas de item-total			
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
5- Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes. Há um clima estimulante para que as pessoas realizem atividades buscando se superar.	19,13	31,624	,624	,891
6- No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.	19,26	28,460	,728	,880
7- O Processo decisório na organização é descentralizado.	19,33	29,396	,810	,869

8- A organização favorece a autonomia para tomar decisões.	19,11	28,252	,804	,869
9- A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.	18,98	29,943	,813	,869
10- A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.	18,31	32,824	,622	,891
11- O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.	18,54	33,612	,518	,901

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Na Tabela 16, tem-se o índice do Alfa de *Conbrach* da dimensão Modernidade Administrativa e de Gestão de Pessoas da Modernidade Organizacional, a saber 9,42, demonstrando um alto valor de confiabilidade e o atendimento ao valor mínimo estabelecido por Hair Jr. *et al.* (2009), cujo valor deve ficar acima de 0,6 para evidenciar tal confiabilidade. Abaixo, pode verificar o detalhamento e a distribuição dos itens.

Tabela 16 – Alfa de Cronbach Modernidade Administrativa e de Gestão de Pessoas

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
12- A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.	32,69	101,956	,543	,943
13- De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.	32,48	100,103	,669	,939
14- As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.	33,07	97,013	,768	,936
15- Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.	33,13	95,926	,668	,940
16- Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.	33,20	97,486	,668	,939
17- O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.	33,70	96,628	,679	,939

18- As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.	33,15	94,393	,804	,934
19- A organização é fortemente orientada para resultados.	33,20	93,939	,860	,932
20- A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	33,35	96,081	,771	,936
21- A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	33,28	98,204	,722	,937
22- A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	33,02	95,188	,815	,934
23- As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas.	33,15	95,563	,873	,932

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

4.3.3 Regressão Logística

4.3.3.1 Regressão Logística – Inovação Liderança

Na Tabela 17, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,605.

Tabela 17 - Sumarização do modelo

Passo	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
6	31,604 ^a	,405	,605

Na Tabela 18, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,605, atendendo satisfatoriamente.

Para identificação de como se apresentam as relações das variáveis, foram desenvolvidas as etapas exigidas para a concretização da regressão logística. Desse modo, inicialmente, os testes de *Omnibus* de Coeficientes do Modelo, tendo como sig. ,931, conforme constante na Tabela 18, que se refere à variável Inovação Liderança.

Tabela 18 - Teste de Hosmer e Lemeshow

Passo	Qui-quadrado	gl	Sig.
-------	--------------	----	------

6		1,337		5		,931	
Tabela de Classificação ^a							
	Observado	Predito					
		INOVACAO.LIDERANCA.B		INOVACAO.LIDERANCA.B		Porcentagem correta	
		,00	0	1,0	0	5	
Passo 6	INOVACAO.LIDERANCA.B	,00	36	5			87,8
		1,00	2	11			84,6
	Porcentagem global						87,0

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Dando continuidade às análises, oportuno destacar que a porcentagem global do predito da variável foi de 87,0%, o que demonstra a disposição do modelo convergir com a proposta apresentada pelo presente trabalho, conforme se observa na Tabela 19 de classificação da Inovação Liderança.

Percebeu-se que influenciam a dimensão Liderança da Inovação as modernidades cultural e administrativa, além do dado demográfico formação.

Tabela 19 – Variáveis da equação – Liderança Inovação

		Variáveis na equação							
		B	.P.	E	W	l	g	S	E
				ald			ig.		xp(B)
Passo 6 ^a	FORMACAO.B	2,436	1,284	3,600	1	1	,058		11,427
	MODERNIDADE.CULTURAL.B	3,877	1,501	6,669	1	1	,010		48,296
	MODERNIDADE.ARMINISTRATIVA.B	2,049	,955	4,601	1	1	,032		7,762
	Constante	-5,631	1,709	1,0860	1	1	,001		,004

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Após isso, foi possível observar o *Odds Ratio* de cada uma das dimensões constantes na equação.

O *Odds Ratio* obtido para a variável Formação foi de 11,47 indicando que quando se tratar de uma pessoa com mais formação, há uma relação maior de que as chances de haver inovação na liderança ocorrer aumentam 11,47 vezes.

O *Odds Ratio* obtido para a variável Modernidade Cultural foi de 48,29 indicando que quando houver a modernidade cultural, há uma relação maior de que as chances de haver inovação na liderança ocorrer aumentam 48,29 vezes.

O estudo compactua com Cherer e Carlomagno (2016), pois defendem que a dimensão liderança da Inovação é impactada pela capacidade dos líderes quanto à clareza e relevância dela, quanto à definição e avaliação de métricas para promover a gestão da inovação naquelas respectivas áreas e, a partir disso, reconhecer e

utilizar tempo e atenção para acompanhar e desenvolver projetos de inovação, viabilizando, inclusive, a efetivação.

Desse modo, a forma como a organização estimula e encoraja ações de responsabilidade individual, na organização como um todo contribuem para o desenvolvimento da modernidade administrativa e a modernidade cultural por consequência ocorre uma profissionalização no gerenciamento e acompanhamento das informações e decisões estratégicas.

4.3.3.2 Regressão Logística – Inovação Estratégia

Na Tabela 20, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,611.

Tabela 20 – Sumarização do Modelo

Passo	Sumarização do modelo		
	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
7	35,278 ^a	,430	,611

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Para identificação de como se apresentam as relações das variáveis, foram desenvolvidas as etapas exigidas para a concretização da regressão logística. Desse modo, inicialmente, os testes de *Omnibus* de Coeficientes do Modelo, tendo como sig. ,996, conforme constante na Tabela 21, que se refere à variável Inovação Estratégia

Tabela 21 – Teste de Hosmer e Lemeshow

Passo	Teste de Hosmer e Lemeshow		Sig.
	Qui-quadrado	gl	
7	,009	2	,996

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Dando continuidade às análises, oportuno destacar que a porcentagem global do predito da variável foi de 94,7%, o que demonstra a disposição do modelo convergir com a proposta apresentada pelo presente trabalho, conforme se observa na Tabela 22 de classificação da Inovação Estratégia.

Tabela 22 - Porcentagem Global

Tabela de Classificação^a

		Observado	INOVACAO.ESTRATEGICA.B	Predito	Porcentagem correta
			,00	1,00	
asso 7	P INOVACAO.ESTRATEGICA.B	,0	36	2	94,7
	CA.B	0	5	11	68,8
		1,00			
		Porcentagem global			87,0

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Percebeu-se que influenciam a dimensão estratégia da Inovação as modernidades política e a modernidade administrativa, conforme pode ser visto na equação apresentada na Tabela 23:

Tabela 23 – Variáveis na Equação

		E	.P.	ald	l	ig.	xp(B)
asso 7 ^a	F MODERNIDADE.POLITICA.B	1	899	3,953		047	5,972
	MODERNIDADE.ARMINISTRATIVA.B	3	874	13,016		000	23,437
	Constante	-	829	14,971		000	,041
		3,206					

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Após isso, foi possível observar o *Odds Ratio* de cada uma das dimensões constantes na equação.

O *Odds Ratio* obtido para a variável Política foi de 5,972 indicando que quando se tratar de uma pessoa modernidade política, há uma relação maior de que as chances de haver inovação na estratégia ocorrer aumentam 5,972 vezes.

O *Odds Ratio* obtido para a variável Modernidade Administrativa foi de 23,437 indicando que quando houver a modernidade administrativa, há uma relação maior de que as chances de haver inovação na estratégia ocorrer aumentam 23,437 vezes.

A dimensão estratégia da inovação também demonstrou que é influenciada pela modernidade administrativa e modernidade política, pois estimula, na visão de Costa e Machado (2021), uma busca por melhoria contínua a partir de estratégias organizacionais e políticas institucionais e a construção de práticas inovadoras. Ou seja, quando houver objetivos macros proposto pela alta administração e houver estratégias condizentes com um plano bem estruturado estará, também, ocorrendo modernidade administrativa, no momento em que essa dimensão estratégia estiver ocorrendo, havendo assim direcionar a inovação.

4.3.3.3 Regressão Logística – Inovação Relacionamento

Na Tabela 24, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,542.

Tabela 24 – Sumarização do Modelo

Passo	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
8	23,035 ^a	,292	,542

Para identificação de como se apresentam as relações das variáveis, foram desenvolvidas as etapas exigidas para a concretização da regressão logística. Desse modo, inicialmente, os testes de *Omnibus* de Coeficientes do Modelo, tendo como sig. 0, conforme constante na Tabela 25, que se refere à variável Inovação Relacionamento.

Tabela 25 – Teste de Hosmer e Lemeshow

Passo	Qui-quadrado	gl	Sig.
8	,000	0	.

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Para identificação de como se apresentam as relações das variáveis, foram desenvolvidas as etapas exigidas para a concretização da regressão logística. Desse modo, inicialmente, os testes de *Omnibus* de Coeficientes do Modelo, tendo como sig. 0, conforme constante na Tabela 25, que se refere à variável Inovação Relacionamento.

Dando continuidade às análises, oportuno destacar que a porcentagem global do predito da variável foi de 87,0%, o que demonstra a disposição do modelo convergir com a proposta apresentada pelo presente trabalho, conforme se observa na tabela 26 de classificação da Inovação Relacionamento.

Tabela 26 - Porcentagem Global

Observado	Predito		Porcentagem correta
	INOVACAO.RELACIONAMENTO .B		
	,00	1,00	

Passo 8	INIVACAO.RELACIONAM	,47	0	100,0
	ENTO.B	00		
		1	7	0
		,00		,0
	Porcentagem global			87,0

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Percebeu-se que influenciam a dimensão estratégia da Inovação a modernidade administrativa, conforme pode ser visto na equação apresentada na Tabela 27:

Tabela 27 – Variáveis na equação

	B	.P.	E	ald	l	g	ig.	S	Exp(B)
Passo 8ª	2,0846	607,684	6,000	,000		1	,997		1130832396,000
	-	6	6	,000		1	,997		,000
	21,203	607,684	6,000	,000		1	,997		,000

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

O *Odds Ratio* obtido para a variável modernidade administrativa foi de 11,30 indicando que quando se tratar de uma modernidade administrativa, há uma relação maior de que as chances de haver inovação no relacionamento ocorrer aumentam 11,30 vezes.

Esta relação entre a modernidade administrativa e o relacionamento na inovação dialoga com as afirmativas dos autores Teixeira e Rêgo (2017) e Bresser-Pereira (2022), pois a relação com parceiros, clientes, fornecedores e colaboradores é uma estratégia de consolidar benefícios para a Instituição. Isso, portanto, pode desencadear no surgimento de ideias, resolução de problemas e construção de oportunidades favorecendo a inovação na Instituição.

4.3.3.4 Regressão Logística – Inovação Cultural

Na Tabela 28, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,446.

Tabela 28 – Sumarização do Modelo

Sumarização do modelo			
Passo	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke

8	38,596 ^a	,292	,446
---	---------------------	------	------

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Para identificação de como se apresentam as relações das variáveis, foram desenvolvidas as etapas exigidas para a concretização da regressão logística. Desse modo, inicialmente, os testes de *Omnibus* de Coeficientes do Modelo, tendo como sig. 0, conforme constante na Tabela 29, que se refere à variável Inovação Cultural.

Tabela 29 – Teste de Hosmer e Lemeshow

Passo	Qui-quadrado	gl	Sig.
8	,000	0	.

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Dando continuidade às análises, oportuno destacar que a porcentagem global do predito da variável foi de 83,3%, o que demonstra a disposição do modelo convergir com a proposta apresentada pelo presente trabalho, conforme se observa na Tabela 30 de classificação da Inovação Cultural.

Tabela 30 – Sumarização do Modelo

Tabela de Classificação^a

Passo 8	Observado	INOVACAO.CULTURAL.B		Porcentagem correta
		,00	1,00	
	INOVACAO.CULTURAL.B	35	7	83,3
		1	10	83,3
	Porcentagem global			83,3

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Tabela 31 – Variáveis na equação

P	B	.P.	E	ald	W	g	S	E
asso 8 ^a	MODERNIDADE.ARM	3	,	1	1	,	25,000	
	NISTRATIVA.B	,219	878	3,431		000		
	Constante	-	727	5,499	1	000	,	057
		2,862						

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

O *Odds Ratio* obtido para a variável Modernidade Administrativa foi de 25,00 indicando que quando se tratar de uma modernidade administrativa, há uma relação maior de que as chances de haver inovação cultural ocorrer aumentam 25,00 vezes.

Isso quer dizer, que no momento em que houver ações de modernidade administrativa, que trata de aspectos relativos à organização como um todo, haverá, conforme a definição da dimensão cultural do octógono da inovação, ações propulsoras de valores crenças normas e intenções comportamentais direcionadas à inovação para uma melhor compreensão das pessoas.

Em conformidade com Sherer e Carlomagno (2016), a dimensão estratégia da inovação necessita que as diretrizes e políticas institucionais propostas pela alta direção estejam condizentes com essa realidade voltada à estruturação de condições propícias a um ambiente inovador na Instituição e no processo decisório.

4.3.3.5 Regressão Logística – Inovação Pessoas

Na Tabela 32, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,398.

Tabela 32 - Sumarização do modelo

Passo	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
5	44,735 ^a	,271	,398

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Para identificação de como se apresentam as relações das variáveis, foram desenvolvidas as etapas exigidas para a concretização da regressão logística. Desse modo, inicialmente, os testes de *Omnibus* de Coeficientes do Modelo, tendo como sig. ,907, conforme constante na Tabela 33, que se refere à variável Inovação Pessoas.

Tabela 33– Teste de Hosmer e Lemeshow

Passo	Qui-quadrado	gl	Sig.
5	2,133	6	,907

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Dando continuidade às análises, oportuno destacar que a porcentagem global do predito da variável foi de 79,6%, o que demonstra a disposição do modelo convergir com a proposta apresentada pelo presente trabalho, conforme se observa na Tabela 34 de classificação da Inovação Pessoas.

Tabela 34 – Porcentagem Global

	Observado	Predito		Porcentagem correta	
		,00	1,00		
5	Passo INOVACAO.PESSOAS.B	,00	36	4	90,0
		1,00	7	7	50,0
Porcentagem global					79,6

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Percebeu-se que influenciam a dimensão pessoas a modernidade administrativa, os dados demográficos idade, formação e tempo de atuação na Universidade, conforme pode ser visto na equação apresentada na Tabela 35:

Tabela 35 – Variáveis na equação

	B	E.P.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Passo 5ª IDADE.B	2,529	1,412	3,207	1	,073	12,542
FORMACAO.B	1,591	,874	3,317	1	,069	4,909
TEMPO NA UFCG.B	-2,812	1,379	4,161	1	,041	0,60
MODERNIDADE ADMINISTRATIVA.B	2,789	,914	9,310	1	,002	16,263
Constante	-2,614	,808	1,0474	1	,001	0,73

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Após isso, foi possível observar o *Odds Ratio* de cada uma das dimensões constantes na equação. O *Odds Ratio* obtido para a variável Idade foi de 12,542 indicando que quando se tratar de com mais idade, há uma relação maior de que as chances de haver inovação pessoas ocorrer aumentam 12,542 vezes.

O *Odds Ratio* obtido para a variável Formação foi de 4,909 indicando que quando houver a formação, há uma relação maior de que as chances de haver inovação pessoas ocorrer aumentam 4,909 vezes.

O *Odds Ratio* obtido para a variável Tempo na UFCG foi de 0,60 indicando que quando se tratar de com mais tempo de serviço, há uma relação maior de que as chances de haver inovação pessoas ocorrer aumentam 0,60 vezes.

O *Odds Ratio* obtido para a variável modernidade administrativa foi de 16,263 indicando que quando se tratar de com modernidade administrativa, há uma relação maior de que as chances de haver inovação pessoas ocorrer aumentam 16,263 vezes.

A dimensão das pessoas da inovação e suas interfaces indetificadas com o tempo de serviço na UFCG, idade, formação, a modernidade administrativa está em consonância com Sant' Ana (2002), pois ratifica que servidores motivados, com experiência e atuação com mais tempo naquela instituição, formação e incentivos são fatores que, adicionado à modernidade administrativa, conduz pessoas ao caminho da busca pela inovação.

Vale ressaltar que conforme orienta (SILVA et al., 2018) é de extrema importância adotar estratégias associadas à gestão de pessoas, focadas na avaliação de desempenho, desenvolvimento, carreira, treinamento, gestão por competências e remuneração, respaldando os membros da organização com condições para que alcancem os objetivos e metas organizacionais.

4.3.3.6 Regressão Logística – Inovação Estrutura

Na Tabela 36, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,430.

Tabela 36 – Sumarização do Modelo

Sumarização do modelo			
Passo	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
7	35,106 ^b	,265	,430

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Para identificação de como se apresentam as relações das variáveis, foram desenvolvidas as etapas exigidas para a concretização da regressão logística. Desse modo, inicialmente, os testes de *Omnibus* de Coeficientes do Modelo, tendo como sig. ,655, conforme constante na Tabela 34, que se refere à variável Inovação Estrutura.

Tabela 37– Teste de Hosmer e Lemeshow

Passo	Qui-quadrado	gl	Sig.
7	,847	2	,655

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Dando continuidade às análises, oportuno destacar que a porcentagem global do predito da variável foi de 85,2%, o que demonstra a disposição do modelo convergir com a proposta apresentada pelo presente trabalho, conforme se observa na Tabela 38 de classificação da Inovação Estrutura.

Tabela 38– Porcentagem Global

Passo	Observado	Predito		Porcentagem correta
		INOVACAO.ESTRUTURA.B ,00	INOVACAO.ESTRUTURA.B 1,00	
o 7	INOVACAO.ESTRUTURA.B ,00	41	3	93,2
	1,0	5	5	50,0
	0			
	Porcentagem global			85,2

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Percebeu-se que influenciam a dimensão estrutura do Octógono de Inovação a modernidade administrativa e o dado demográfico gênero, conforme pode ser visto na equação apresentada na Tabela 39.

Tabela 39 – Porcentagem Global

Passo 7 ^a	Variáveis na equação	B E.P. Wald gl Sig. Exp(B)					
		B	E.P.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
	Gênero	1,693	,903	3,517	1	,061	5,437
	MODERNIDADE.ARM NISTRATIVA.B	2,927	,941	9,668	1	,002	18,667
	Constante	3,858	1,006	14,693	1	,000	,021

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

O *Odds Ratio* obtido para a variável Gênero foi de 5,47, indicando que a questão do gênero influencia na ampliação de chances de haver inovação relacionada à estrutura, devendo-se aumentar em 5,47 vezes.

O *Odds Ratio* obtido para a variável modernidade administrativa foi de 18,667 indicando que quando se tratar de com modernidade administrativa, há uma relação maior de que as chances de haver inovação na estrutura ocorrer aumentam 18,667 vezes.

A dimensão estrutura da inovação revelou influência com o gênero e a modernidade administrativa, ou seja, esses dois são devidamente influenciados

quando da estruturação, sistematização de informação, de procedimentos e iniciativas que contribuem com o despertar de pessoas para atuar de forma inovadora e dessa forma trazer um maior sustentabilidade financeira (MACHADO; COSTA, 2021).

4.3.3.7 Regressão Logística – Inovação Processo

Na Tabela 40, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,445.

Tabela 40 - Sumarização do Modelo

Sumarização do modelo			
Passo	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
6	52,666 ^a	,333	,445

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Para identificação de como se apresentam as relações das variáveis, foram desenvolvidas as etapas exigidas para a concretização da regressão logística. Desse modo, inicialmente, os testes de *Omnibus* de Coeficientes do Modelo, tendo como sig. 0,87, conforme constante na Tabela 41, que se refere à variável Inovação Processo.

Tabela 41 – Teste de Hosmer e Lemeshow

Teste de Hosmer e Lemeshow			
Passo	Qui-quadrado	gl	Sig.
6	9,608	5	,087

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Dando continuidade às análises, oportuno destacar que a porcentagem global do predito da variável foi de 79,6%, o que demonstra a disposição do modelo convergir com a proposta apresentada pelo presente trabalho, conforme se observa na Tabela 42 de classificação da Inovação Processo.

Tabela 42 – Porcentagem global

Tabela de Classificação ^a					
Passo	Observado		Predito		Porcentagem correta
			INOVACAO.PROCESSO.B ,00	INOVACAO.PROCESSO.B 1,00	
6	INOVACAO.PROCESSO.B ,00		25	4	86,2
	INOVACAO.PROCESSO.B 1,00		7	18	72,0
Porcentagem global					79,6

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Percebeu-se que influenciam a dimensão processo do Octógono de Inovação a modernidade administrativa e a modernidade política, conforme pode ser visto na equação apresentada na Tabela 43.

Tabela 43 - Variáveis na equação

	B	E.P.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Passo 6 ^a Gênero	1,170	,693	2,851	1	,091	3,223
MODERNIDADE.POLITICA.B	1,537	,716	4,604	1	,032	4,649
MODERNIDADE.AMINISTRATIVA.B	1,883	,805	5,466	1	,019	6,571
Constante	-1,909	,609	9,845	1	,002	,148

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

O *Odds Ratio* obtido para a variável Gênero foi de 3,223, indicando que a questão do gênero influencia na ampliação de chances de haver inovação relacionada ao processo, devendo-se aumentar em 3,223 vezes.

O *Odds Ratio* obtido para a variável modernidade política foi de 4,649 indicando que quando se tratar de modernidade política, há uma relação maior de que as chances de haver inovação nos processos ocorrerem aumentam 4,649 vezes.

O *Odds Ratio* obtido para a variável modernidade administrativa foi de 6,571 indicando que quando se tratar de modernidade administrativa, há uma relação maior de que as chances de haver inovação nos processos ocorrerem aumentam 6,571 vezes.

Nessa perspectiva, é válido salientar que a prática da modernidade administrativa contribui para o desenvolvimento do planejamento da Instituição, favorecendo o cumprimento das etapas começo, meio e fim de um projeto. Isso permite aos gestores o alcance de resultados organizacionais.

Além disso, as IES são constituídas de estruturas e processos organizacionais e, para estarem fundamentadas no ambiente em que operam, precisam gerir custos, ter processos efetivos, desenvolver serviços com excelência, além de compreenderem e atenderem as necessidades dos atores diversos, tendo relação direta com a qualidade da gestão, o desempenho organizacional e o

desenvolvimento das competências associadas a cada servidor da IES (GONÇALVES et al., 2018).

4.3.3.8 Regressão Logística – Inovação *Funding*

Na Tabela 44, que consta a sumarização do modelo, pode ser observado também o R quadrado obtido foi de ,293.

Tabela 44 – Variáveis na equação

Passo	Sumarização do modelo		
	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
8	61,436 ^a	,220	,293

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Dando continuidade às análises, oportuno destacar que a porcentagem global do predito da variável foi de 74,1%, o que demonstra a disposição do modelo convergir com a proposta apresentada pelo presente trabalho, conforme se observa na Tabela 45 de classificação da Inovação *Funding*.

Tabela 45 – Porcentagem global

Passo 8	Observado	INOVACAO.FUNDING.B	Predito INOVACAO.FUNDING.		Porcentagem correta
			,00	1,00	
	,00		22	5	81,5
	1,00		9	18	66,7
	Porcentagem global				74,1

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Percebeu-se que influenciam a dimensão processo do Octógono de Inovação a modernidade política, conforme pode ser visto na equação apresentada na Tabela 46.

Tabela 46 – Porcentagem global

Passo 8 ^a	MODERNIDADE.POLIT ICA.B	B	.P.	E	ald	W	I	G	S	ig.	E xp(B)
	Constante	-	,894	,396	,5	,103	1	,024	409		

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

O *Odds Ratio* obtido para a variável Modernidade Política foi de 8,800, indicando que a questão da modernidade política influencia na ampliação de chances de haver inovação relacionada ao *funding*, devendo-se aumentar em 8,800 vezes.

A modernidade política se apresentou como que contribui para a dimensão *funding*, o que coaduna com os autores Silva, Ribas e Meza (2019), pois afirmam que o serviço público brasileiro, por um longo período da história, foi associado a experiências de corrupção, burocracia, ineficiência, patriarcalismo, precariedade nos serviços e dificuldades de acesso às informações e que o investimento em políticas consolidadas e orçamentos e planejamento destinados a propostas mais efetivas de inovação são de grande relevância para gerar impactos em todas as esferas.

Com isso, percebe-se que há influência entre a modernidade organizacional e a inovação no serviço público e, por isso, faz-se necessário que sejam traçadas medidas de curto, médio e longo prazo para planejar ações que incentivem a inovação na Instituição a partir de medidas de modernização nas mais diversas esferas institucionais.

Dada essa sequência de informações, a seguir, será apresentado um Plano de Ação com o objetivo de nortear algumas medidas organizacionais que possam ser adotadas para ampliar ações inovadoras e despertar nos colaboradores o interesse em ser parte da construção de uma cultura de inovação.

Também foi construído um Relatório Técnico – Apêndice C, com o intuito de traçar ações e estratégias que contribuam com melhorias relacionadas à modernidade organizacional e às práticas de inovação convergentes com as diretrizes do Octógono de Inovação.

5 PRODUTO EDUCACIONAL

O Produto Educacional refere-se a um dos requisitos necessários à finalização do Mestrado Profissional em Administração Pública na Universidade Federal de Campina Grande, que deverá ser validado por participantes da pesquisa (BRASIL, 2016).

Segundo Leite (2018, p. 333-334), os Produtos educacionais devem surgir como “[...] objetos facilitadores da experiência de aprendizado” e, por isso, a partir dos achados da pesquisa deve-se estruturar um plano de ação e um relatório técnico sobre as contribuições e potencialidades da modernidade organizacional na inovação no serviço público no âmbito da UFCG.

O produto técnico foi um relatório técnico, a partir da observância dos resultados da pesquisa com os Pró-Reitores em função da observância das dimensões do octógono de inovação e das fragilidades e potencialidades nele apresentadas. Adicionalmente, também, considerou-se que a relação entre a modernidade organizacional e a inovação foram percebidas pelos Técnicos-Administrativo e, por isso, também é fator para ser estimulado dentro da Instituição, que é a modernidade na perspectiva de fortalecer a inovação organizacional. Assim, o referido produto técnico encontra-se disponível no Apêndice A.

O plano de ação se trata de uma ferramenta de planejamento, direcionamento e acompanhamento das atividades necessárias à implementação de medidas e ao alcance de metas e objetivos pré-definidos para um processo de gestão (BARCELLOS *et. al.*, 2022).

Assim, o plano de ação que foi apresentado a seguir define práticas que possam colaborar com um planejamento de medidas que contribuam com o fortalecimento da modernidade na organizacional quanto no despertar da inovação nos gestores e servidores.

O referido plano de ação foi desenvolvido com embasamento nos resultados levantados ao longo da pesquisa. Nele contemplam as etapas, desdobramentos e um resumo das ações:

Quadro 7 – Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO	
1	<p>Etapa 1: Apresentar o resultado do Octógono de Inovação.</p> <p>(O quê?): Apresentar o resultado do Octógono de Inovação. Motivação (Por que?): A metodologia possibilita cientificar os gestores sobre os achados da pesquisa e fomentar ações em prol de melhorias contínua no ambiente de trabalho relacionado ao fortalecimento da inovação. Atores (Quem?): Gestores da Alta Gestão da UFCG Ações (Como?): Realizar uma reunião por <i>google meet</i> com a apresentação dos resultados e a demonstração de possíveis medidas de intervenção que possam estimular o objetivo do crescimento da inovação na Instituição a partir dos elementos que a fortalecem. Tempo Necessário (Quando?): 4 horas Resultados Esperados: Participantes da gestão na reunião gerencial que estejam abertos à construção de rumos inovadores para a Instituição a partir de suas medidas de curto, médio e longo prazo. Exemplo: Escolha os principais gestores da Instituição para a realização da reunião e compile os resultados e o produto técnico</p>
2	<p>Etapa 2: Propor a criação de um <i>workshop</i> sobre inovação para gestores</p> <p>(O quê?): Propor a criação de um <i>workshop</i> sobre inovação para gestores. Motivação (Por que?): O propósito decorre da necessidade formativa dos gestores para perceber estratégias para buscar a partir da modernidade organizacional, revisar medidas que possam contribuir com a inovação. Atores (Quem?): Gestores da UFCG Ações (Como?): Realizar um evento de 2 dias com partes teóricas e práticas com cases sobre inovação. Tempo Necessário (Quando?): 4 horas Resultados Esperados: Que os participantes do Workshop, por meio das vivências práticas e teóricas, aprimorem esforços para contribuir com medidas inovadoras nas decisões, nas estratégias e nas práticas para que sejam alcançados os colaboradores da Instituição. Exemplo: No workshop sobre modernidade organizacional e inovação, podem ser trazidas Instituições com expertise no assunto para demonstrar oportunidades de experiências comuns que podem ser adaptadas à realidade institucional.</p>
3	<p>Etapa 3: Criar uma carta compromisso conjunta</p> <p>(O quê?): Criar uma carta compromisso conjunta. Motivação (Por que?): Oficializar compromissos com as multidimensões institucionais. Atores (Quem?): Gestores da UFCG Ações (Como?): Elaborar um documento com compromissos a serem adotados pelas áreas para impulsionar a inovação na Instituição. Tempo Necessário (Quando?): 4 horas Resultados Esperados: Elaboração de um documento formalizado com compromissos dos gestores da Instituição. Exemplo: Escrever objetivos e ações de curto, médio e longo prazo voltados à conscientização da necessidade de inovar institucionalmente.</p>

4	<p>Etapa 4 (O quê?): Criar um relatório de práticas de inovação no serviço público nas Universidades Públicas. Motivação (Por que?): Socializar experiências bem sucedidas sobre as Instituições Públicas e Demonstrar como outras instituições realizam propostas de ações inovadoras. Atores (Quem?): Servidores da UFCG Ações (Como?): Compilar informações e experiências sobre a inovação na Instituição. Tempo Necessário (Quando?): 4 horas Resultados Esperados: Elaboração de um documento relatando as práticas de inovação no serviço público nas Universidades Públicas. Exemplo: Elaborar um relatório para fins de socialização com experiências bem-sucedidas nas Instituições Públicas.</p>
5	<p>Etapa 5: Realizar um relatório com potenciais lacunas nas Pró-Reitorias propícias ao surgimento de soluções inovadoras</p> <p>(O quê?): Realizar um relatório com potenciais lacunas nas Pró-Reitorias propícias ao surgimento de soluções inovadoras. Motivação (Por que?): Realizar levantamentos de lacunas que possam ser supridas com as soluções e ideias inovadoras nos servidores. Atores (Quem?): Servidores da UFCG Ações (Como?): Levantar as necessidades de intervenções para adotar medidas inovadoras na Instituição. Tempo Necessário (Quando?): 20 horas Resultados Esperados: Criar um relatório com lacunas relacionadas à inovação no serviço público nas Universidades Públicas. Exemplo: Elaborar um relatório com potenciais lacunas para traçar medidas que contribuam com a inovação.</p>
6	<p>Etapa 6: Promover encontros de inovação entre as diferentes Pró-Reitorias</p> <p>(O quê?): Promover encontros de inovação entre as diferentes Pró-Reitorias. Motivação (Por que?): Promover reuniões sistemáticas que possam promover o intercâmbio de práticas gerenciais que têm sido adotadas pelas Pró-Reitorias que se relacionem com a inovação. Atores (Quem?): Alta Gestão da UFCG Ações (Como?): Agendar reuniões bimestrais para socialização entre as Pró-Reitorias de forma anual. Tempo Necessário (Quando?): Bimestralmente. Resultados Esperados: Compartilhamento de ideias e ações integradas entre as áreas Institucionais. Exemplo: Organizar reunião para discussão e integração das áreas Institucionais sobre o tema inovação.</p>
7	<p>Etapa 7: Criar um evento anual de apresentação de inovações realizadas pelos setores</p> <p>(O quê?): Criar um evento anual de apresentação de inovações realizadas pelos setores. Motivação (Por que?): Realizar um evento para público interno com a apresentação de práticas gerenciais que têm sido adotadas pelas Pró-Reitorias que se relacionem com a inovação. Atores (Quem?): Alta Gestão da UFCG. Ações (Como?): Organizar o evento anual sobre inovação com representatividade das Pró-Reitorias. Tempo Necessário (Quando?): Anualmente. Resultados Esperados: Compartilhamento de ideias e ações integradas entre as áreas Institucionais. Exemplo: Estimular a comunidade administrativa a fomentar práticas de inovação e se aliar de forma integrada as já</p>

	existentes ou em potencial para existirem.
8	<p>Etapa 8: Disseminar com os gestores e a relevância da modernidade organizacional para a inovação.</p> <p>(O quê?): Disseminar com os gestores e a relevância da modernidade organizacional para a inovação Motivação (Por que?): Socializar ideias com os gestores sobre a relevância da modernidade organizacional para a inovação Ações (Como?): Identificar medidas adotadas pelas Pró-Reitorias para fortalecer a modernidade organizacional e sua interface com a inovação. Tempo Necessário (Quando) 5 meses. Resultados Esperados: Compartilhamento entre os gestores sobre práticas gerenciais voltadas à modernidade. Exemplo:. Compartilhar com os gestores as experiências e o conhecimento sobre modernidade organizacional</p>
9	<p>Etapa 9: Propor reuniões trimestrais para incentivo de práticas gerenciais</p> <p>(O quê?): Propor reuniões trimestrais para incentivo de práticas gerenciais Motivação (Por que?): Estimular práticas inovadoras em potencial Ações (Como?): Captando ideias junto às Pró-Reitorias para fortalecer a modernidade organizacional. Tempo Necessário (Quando) 3 meses. Resultados Esperados: Compartilhamento entre os gestores sobre práticas gerenciais voltadas à modernidade. Exemplo:. Despertar ideias sobre como investir na modernidade organizacional</p>
10	<p>Etapa 10: Propor a criação de um banco de dados de inovações na gestão institucional e suas interfaces com as modernidades implementadas na Instituição</p> <p>(O quê?): Propor a criação de um banco de dados de inovações na gestão institucional e suas interfaces com as modernidades implementadas na Instituição. Motivação (Por que?): Estimular o registro de informações relacionadas à inovação organizacional para acompanhamento Ações (Como?): Identificar e acompanhar o lançamento de inovações na gestão institucional. Tempo Necessário (Quando) 1 ano. Resultados Esperados: Maior acompanhamento e socialização entre os gestores sobre práticas gerenciais inovadoras. Exemplo:. Lançar ideias conjuntas</p>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou perceber as relações entre a modernidade organizacional e a inovação sob a ótica dos servidores da Reitoria da UFCG e como se apresenta a inovação dos gestores tomando por base as dimensões do Octógono de Inovação.

Foi constatado que há relações de influência entre todas as dimensões relacionadas ao Octógono de Inovação e a Modernidade Organizacional, em alguns casos, sendo prioritariamente Modernidade Política e a Administrativa e de Pessoal as que mais são significativas para se desdobrar em práticas de inovação. Nesse sentido, a formação, gênero e tempo de serviço na Universidade, também, foram apontados como relevantes para proporcionar novas realidades de inovação no ambiente institucional em estudo.

Através do resultado do octógono da inovação, é possível demonstrar, de acordo as dimensões mais destacadas pelos gestores: cultura, estrutura, processo e relacionamento, que os gestores se utilizam de seus conhecimentos, habilidades e atitudes para realizarem diversas atividades e ações nas suas gestões públicas. Assim, a partir de investimentos na modernidade dos recursos, das práticas e das diferentes dimensões que compõem a Instituição, pode-se contribuir de forma significativa com a ampliação da inovação organizacional na Instituição, pois desperta nos profissionais motivações, oportunidades de diálogo, ambientes de negócios desafiadores e o despertar de interesses de desenvolvimento do profissional e da Instituição.

Vale ressaltar que os gestores apontaram que a modernidade política foi significativa para o aprimoramento e o despertar de ideias inovadoras na Instituição, pois a ampliação de espaços de escuta, de diálogo e de opiniões proporcionados com a mudança dos representantes da alta gestão, o que tem proporcionado que gestores estejam motivados e direcionados a promover cuidados com as pessoas, que, por sua vez, desdobra-se em benefícios institucionais.

Verificou-se que os gestores demonstraram que as mudanças culturais, estruturais e processuais têm sido necessárias para modificar as formas de atuação desses gestores para implementar inovações na Instituição.

Na dimensão de relacionamento, os gestores afirmaram que houve um fortalecimento nas relações interpessoais entre gestores, comunidade interna e externa e colaboradores, de modo que pode melhorar a confiança e o fomento às novas ideias, pensamentos e às soluções técnicas e tecnológicas. Alguns gestores identificaram mudanças nos fluxos processuais e ferramentas gerenciais que contribuíram para uma maior celeridade e resolução das demandas apresentadas pela sociedade e propiciaram nas pessoas o interesse por soluções mais eficazes.

Percebe-se, também, que a modernidade política que proporciona uma maior flexibilidade e estímulo à construção do diálogo tem relação direta com a inovação e proporciona aos gestores um maior potencial para captar novas ideias e soluções técnicas e tecnológicas em prol do desenvolvimento da Instituição, respeitando as contribuições dos seus diferentes colaboradores.

A principal contribuição desse trabalho foi trazer à luz um diagnóstico da Inovação e a relação da modernidade organizacional com a inovação na visão dos gestores e dos servidores TAES da Reitoria no âmbito da Instituição. Com isso, foi possível elaborar um plano de ação afim de formentar ações nos âmbitos administrativos, cultural e político como uma estratégia de alavancar as inovações institucionais por parte dos servidores e gestores.

Além disso, foi possível identificar inúmeros outros benefícios dessa pesquisa no intuito de cooperar com: com o conhecimento das dimensões do octógono da inovação que mais estão desenvolvidas e as que precisam de maior atenção na visão dos gestores; desenvolver a percepção dos gestores e servidores TAES da Reitoria sobre a modernidade orgânica e inovação no seu ambiente; incentivar a prática da inovação como forma de inspiração na construção de ideias, práticas e procedimentos compatíveis com o desenvolvimento da inovação na Instituição.

Como limitações da pesquisa, foram evidentes as dificuldades em agendar as entrevistas com os gestores, muito pela alta demanda que os mesmos possuem.. Além disso, a quantidade pequena de trabalhos científicos que relacionem as duas temáticas modernidade organizacional e inovação. Ademais, as questões do tempo disponível para conclusão do trabalho e a distância da pesquisadora dos participantes da pesquisa foram fatores de dificuldade para construção desta dissertação.

Pesquisas futuras, que podem aprofundar a temática da modernidade administrativa e inovação, principalmente no que se refere às potencialidades e aos obstáculos que essas duas temáticas possuem no setor público. Sugere-se, também, estudos para verificar como a gestão da Inovação contribui com o desenvolvimento dos gestores para fomentarem condições de inovação, além de levantamento de dificuldades para implementação da inovação no serviço público.

REFERÊNCIAS

ARRAES, Vanessa Machado et al. RELAÇÃO ENTRE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 67-85, 2017.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO; S.M; BRUNO-FARIA, M.F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do Governo Federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: Cavalcante, P. et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022.

BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries (Mepin)**. Copenhagen Manual. Norden, Mepin, 2011. Disponível em: http://nyskopunarvefur.is/files/filepicker/9/201102_mepin_report_web.pdf. Acesso em: 5 jul. 2020

CAVALCANTE, RICARDO BEZERRA; CALIXTO, PEDRO; PINHEIRO, MARTA MACEDO KERR. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & sociedade: estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

CRUZ, Silvia Stuchi; PAULINO, Sonia Regina. Desafios da mobilidade ativa na perspectiva dos serviços públicos: experiências na cidade de São Paulo. **urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 11, 2019.

DA SILVA, Marcio Roque dos Santos et al. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Mapeando o Campo e as Temáticas da Produção Científica Brasileira na Área de Administração. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. e11679-e11679, 2022.

DE OLIVEIRA COSTA, Vanías; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Inovação em serviços públicos: evidências no Ministério Público do estado da Paraíba. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 54-73, 2021.

DOS-REIS, Mauro Celio Araújo; ISIDRO-FILHO, Antonio. Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 2019.

FELTRIN, J. M.; MADRUGA, L. R. da R. G. A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE SAÚDE E DE ENSINO. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 85–101, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/763>. Acesso em: 15 abr. 2023.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo (2ª Ed., pp. 115-146). In C. K. Godoi, R. B. de Melo, & A. B. da Silva (Eds.), **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 44, p. 10–21, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37273>. Acesso em: 15 abr. 2023. KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 10-21, 2004.

KON, Anita. Inovação nos serviços públicos: condições da implementação do governo eletrônico. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 52, 2019.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. DE; RIBEIRO F., J.F.; LOPES, J.; PEDERNEIRAS, M. **Gestão baseada em resultado no setor público: Uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais**. 2012. São Paulo: Atlas, 267p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo, SP: Atlas; GEN, 2017. 368 p.

MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim; GONÇALVES, Jonas Rodrigo; DA COSTA, Danilo. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p. 88-107, 2020.

PEREIRA BARBOSA, J. G.; OLIVEIRA DE CARVALHO, P. Determinantes da adoção de inovação no setor público: estudo de caso na Susep. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. 1, p. 55 - 85, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4527>. Acesso em: 6 maio. 2023.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Oslo Manual: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. Paris: Ocde, 2018.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração**. 2002. 291f. Tese (Doutorado em administração), Faculdade de Administração, Universidade de Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANT'ANNA, Anderson de Souza et al. Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Gestão & Produção**, v. 23, p. 308-319, 2016.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE eletrônica**, v. 4, 2005.

SILVA, E. A; RODRIGUES, F. M. G.; SILVA, L. A. A Relevância do Planejamento Estratégico no Setor Público. IDONLINE - **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 456-469, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1340/1928> Acesso em: 17 set. 2023

SILVA, Thaís Santos et al. Inovação na administração pública: uma meta estudo dos anais do Enanpad. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 15, n. 1, p. 118-138, 2017.

SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Inovação nas organizações públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, a. 16, n. 46, p. 74-87, jan./mar. 2019.

SOUZA NETO, Rômulo Andrade et al. Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 79, 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Prezado respondente,

Esta é uma pesquisa para o Programa de Mestrado Profissional na em Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande, cujo objetivo geral é analisar as relações entre a modernidade organizacional e a Inovação nos serviços Públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande.

Dessa forma, gentilmente, solicito a sua colaboração para responder esse questionário de forma que as respostas reflitam sua realidade e a pesquisa atinja seus objetivos.

Não existem respostas certas ou erradas, queremos apenas a sua opinião.

Por favor, responda, conforme as instruções, e não deixe nenhuma questão em branco.

Sua colaboração é voluntária e muito importante para o sucesso deste trabalho e contribuirá para uma melhor compreensão do assunto bem como para futuras ações da UFCG e de outras instituições e ainda para futuras pesquisas relativas a esta temática.

Não é necessário se identificar, as respostas serão anônimas e as análises serão realizadas estatisticamente e de forma conjunta, com todos os respondentes juntos.

Agradeço sua colaboração!

Você trabalha na Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande?

SIM NÃO

Se sim, continue esta pesquisa. Se não, agradecemos sua disponibilidade.

BLOCO I – DADOS DEMOGRÁFICOS

Qual o seu vínculo com a UFCG?

- Docente
- Técnico Administrativo

INSTRUÇÕES: Para conhecer o perfil do(a) nosso(a) respondente, a seguir solicitaremos alguns dados demográficos:

Descreva a seguir qual setor você é lotado(a):

Setor: _____

Qual o seu gênero?

Feminino

Masculino

Exerce cargo de chefia?

Sim

Não

Há quanto tempo exerce a função de chefia na UFCG?

0 a 5 anos

5,1 a 10 anos

10,1 a 15 anos

15,1 a 20 anos

Mais de 20 anos.

Há quanto tempo atua na UFCG?

0 a 5 anos

5,1 a 10 anos

10,1 a 15 anos

15,1 a 20 anos

Mais de 20 anos.

Qual a sua idade?

20 a 30 anos

- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos.

Escolaridade:

- Fundamental
- Ensino médio
- Superior completo
- Superior incompleto
- Pós-graduação lato sensu incompleta
- Pós-graduação lato sensu completa
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

Qual a sua idade? _____

BLOCO II – Questionário da Modernidade Organizacional

INSTRUÇÕES: Elencamos, abaixo, assertivas referentes a comportamento ambiental no trabalho. Leia cada uma dessas assertivas e marcando a opção, conforme sua avaliação em relação a qual o seu grau de concordância com cada afirmação na escala de respostas de 1 a 5, onde cada valor numérico é representado da seguinte forma:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem discordo e nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Dimensão	Escala de Modernidade Organizacional	1	2	3	4	5
Modernidade Cultural	1- A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual					
	2- O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de					

	aprendizagem no seu dia a dia de trabalho					
	3- O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas					
	4- Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem atividades buscando se superar.					
Modernidade Política	5- Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.					
	6- No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.					
	7- O Processo decisório na organização é descentralizado.					
	8- A organização favorece a autonomia para tomar decisões.					
	9- A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.					
Dimensão	Escala de Modernidade Organizacional					
	10- A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.					
	11- O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.					
Modernidade Administrativa e de Gestão de Pessoas	12- A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.					
	13- De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.					
	14- As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.					
	15- Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.					
	16- Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.					
	17- O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.					
	18- As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.					
	19- A organização é fortemente orientada para resultados.					
	20- A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.					
	21- A organização combina, de forma equilibrada, a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.					
	22- A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.					
23- As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem-informadas e atualizadas.						

Fonte: (SANT'ANNA, 2002, p. 190).

BLOCO III – Questionário da Inovação

INSTRUÇÕES: Elencamos, abaixo, assertivas referentes a comportamento ambiental no trabalho. Leia cada uma dessas assertivas e marcando a opção, conforme sua avaliação em relação a qual o seu grau de concordância com cada afirmação na escala de respostas de 1 a 5, onde cada valor numérico é representado da seguinte forma:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem discordo e nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Dimensão	Escala de Inovação	1	2	3	4	5
Liderança	As lideranças da empresa têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.					
	O desempenho das lideranças é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação.					
	As lideranças dedicam tempo e atenção ao acompanhamento de projetos de inovação.					
Estratégica	Nossas iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da empresa.					
	Apresentamos foco claro no crescimento por meio da inovação.					
	Temos temas, objetivos e metas definidas para a inovação.					
Dimensão						
Relacionamento	Utilizamos nossa rede de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar e refinar novas ideias.					
	Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas dos clientes e não clientes.					
	Temos um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.					
Cultural	Disponibilizamos tempo, benefícios e incentivos (financeiros ou não financeiros) para inovação.					
	Permitimos que todos corram riscos e cometam erros na busca por novas soluções.					
	Utilizamos mecanismos de comunicação para fomentar a inovação da empresa.					
Pessoas	Todos dentro da empresa compreendem a necessidade de inovação.					
	Conhecimento e ferramentas necessárias para inovar são de conhecimento de todos dentro da organização					
	Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimento, valores, carreira e interesses.					
Estrutura	Iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional principalmente em					

	projetos específicos.					
	Nossa estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.					
	Iniciativas e atividades de inovação seguem uma coordenação definida.					
Processo	Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação.					
	Avaliamos sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação.					
	Dispomos de um processo estruturado para geração e seleção das melhores ideias.					
Funding	Temos um orçamento específico para os projetos de inovação.					
	Novas ideias são avaliadas conforme medidas de desempenho que levam em consideração riscos e incertezas.					
	Buscamos recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, etc.).					

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(Elaborado de acordo com as Resoluções 510/2016)
PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa “As relações entre a Modernidade Organizacional e a Inovação nos serviços públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora TAÍSA FALCHETTI DOS SANTOS RÍCCIO. O estudo está sendo desenvolvido pela pesquisadora no programa de Pós-graduação em Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP. A pesquisa busca analisar as relações entre a modernidade organizacional e a Inovação nos serviços Públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande. O procedimento de coleta de dados terá como *locus* a Universidade Federal de Campina Grande e a população a ser pesquisada serão os servidores lotados e em exercício na Reitoria da UFCG e os Pró-Reitores da Instituição. Será enviado por e-mail institucional um formulário eletrônico a todos servidores sem necessidade de contato presencial ou confirmação posterior. Quanto ao critério de inclusão será Ser servidor lotado na Reitoria da UFCG, Estar em Exercício na Reitoria da UFCG; c) Assinar o TCLE e disponibilizar ao pesquisador. No que diz respeito aos critérios de exclusão, utilizou-se que: Não estejam lotados na Reitoria da UFCG; Não estejam em exercício na Reitoria da UFCG; Que não estejam em pleno exercício da profissão, ou seja, estejam afastados de suas funções ou em gozo de licença ou qualquer outro afastamento; Não estiver assinado o TCLE. Quanto aos riscos da pesquisa, eles existem de ordem psicológica, intelectual e emocional: 1) Receio de haver quebra de sigilo e divulgação de dados confidenciais; 2) Medo de não dispor das informações necessárias que demonstrem conhecimento sobre Inovação e Modernidade Organizacional e 3) Cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas sobre a temática; Esse riscos serão tratados para atuar de forma preventiva com a ciência aos participantes da preservação da identidade e de que os dados serão analisados conjuntamente e as falas codificadas por siglas que referenciarão os(as) participantes da pesquisa; 2) Os(as)participantes será informado que haverá divulgação pública dos resultados conjuntos dos dados, de modo a proteger a identificação dos(das) participantes; 3) Serão disponibilizados os contatos das pesquisadoras envolvidas para possíveis dúvidas. A pesquisa apresenta, como possíveis benefícios, a demonstração do nível de atuação da instituição no âmbito da inovação e como a modernidade organizacional pode contribuir com a inovação. A participação do respondente consiste na resposta ao presente questionário. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (resposta ao formulário e eventuais comentários adicionais), ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador principal, pelo período de 5 (cinco) anos. Em caso de dúvidas, você pode procurar a pesquisadora responsável por esta pesquisa, por meio dos seguintes contatos: taisa_falchetti@hotmail.com>, nº de telefone (83) 99861-8832, no endereço da R. Aprígio Veloso, 882 - Universitário, Campina Grande - PB, 58429-900. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, marque seu aceite na opção “ACEITO” abaixo. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu. Em

virtude da não identificação dos respondentes, uma vez enviado o formulário, não será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa através endereço do e-mail do CEP ou telefone abaixo:

CEP/ HUAC - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
Rua: Dr. Carlos Chagas, s/n, São José.
Campina Grande- PB.
E-mail: cep@huac.ufcg.edu.br/ huaccep@gmail.com.
Telefone: (83) 2101-5545.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIA

Após a leitura deste documento, declaro ter tido a oportunidade de esclarecer minhas dúvidas com a pesquisadora. Concordo em participar do estudo “As relações entre a Modernidade Organizacional e a Inovação nos serviços públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora TAÍSA FALCHETTI DOS SANTOS RÍCCIO e orientada por sua equipe Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa como voluntário(a) bem como, autorizo o acesso à resposta do meu questionário, a divulgação e a publicação de toda informação por mim transmitida, exceto dados pessoais, em publicações e eventos de caráter científico. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento antes do envio do formulário eletrônico, sem que isto leve a qualquer penalidade. Desta forma, assino este termo, que serve como anuência, juntamente como a pesquisadora, preenchendo a opção “() Li e aceito os termos do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido acima” disponibilizado previamente ao início das perguntas.

APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO



**AS RELAÇÕES ENTRE A MODERNIDADE
ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS
PÚBLICOS PRESTADOS PELA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.**

AS RELAÇÕES ENTRE A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS PRESTADOS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.

Relatório técnico apresentado pela mestranda TAISA FALCHETTI DOS SANTOS RICCIO ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.





Resumo	04
Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta	06
Público-alvo da proposta	08
Descrição da situação-problema	09
Objetivos da proposta de intervenção	11
Metodologia	12
Diagnóstico e análise	14
Proposta de intervenção	20
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	32
Referências	35
Protocolo de recebimento	36

RESUMO

As organizações públicas têm sido constantemente desafiadas a inovar a forma de prestar serviços à sociedade seja pelos avanços tecnológicos, a necessidade de atendimento célere às agendas públicas, a ampliação do controle social e a busca por uma gestão pública mais eficiente e que, de fato, agregue valor aos cidadãos. Nesse, estão inseridas as Universidades que buscam fornecer melhores condições educacionais à sociedade e, para tal, depende de um ambiente moderno e inovador.

O objetivo geral do estudo é analisar as relações entre a Modernidade Organizacional e a Inovação nos serviços públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande. Quanto ao método de pesquisa, foi realizado um estudo de caso, abordagem quanti-qualitativa, exploratório-descritiva e composto por uma pesquisa de campo que foi realizado por meio de um questionário aberto e fechado com Pró-reitores da Instituição estudada.



O objetivo geral do estudo é analisar as relações entre a Modernidade Organizacional e a Inovação nos serviços públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande.

Dentre os resultados esperados, busca-se perceber a concepção dos sujeitos da pesquisa quanto à contribuição da modernidade organizacional para a construção de um ambiente propício e potencializador da inovação na Instituição e quais inovações são identificadas na visão desses gestores institucionais.

Além disso, buscar-se-á encontrar mecanismos a serem adotados para a realização de um plano de ação que estabeleça metas a cumprir para melhorias na instituição. Verificou-se que a modernidade política tem contribuído significativamente com o despertar de soluções inovadoras, uma vez que se percebe uma maior participação e escuta por parte dos servidores nas discussões e construção de ideias.

CONTEXTO

A conexão entre a modernidade organizacional e as inovações na administração se constitui na necessária adaptação do serviço público aos novos anseios da sociedade e a complexidade dos problemas sofridos por ela.

Com isso, a função e o papel do estado exigem uma nova forma de fazer a ser adotada pelas Instituições Públicas, de modo que as tendências de inovação possam contribuir com o desenvolvimento e a transformação da administração pública (SILVA et al., 2017).

Com isso, a função e o papel do estado exigem uma nova forma de fazer a ser adotada pelas Instituições Públicas, de modo que as tendências de inovação possam contribuir com o desenvolvimento e a transformação da administração pública (SILVA et al., 2017).

Rezende (2010) revela que, no setor público, iniciativas inovadoras devem ser acompanhadas de melhorias contínuas nos processos internos, nas relações com os clientes, nas contribuições com o desenvolvimento de políticas públicas de inovação, no fomento aos cuidados com as pessoas e nas melhorias dos serviços públicos voltados aos cidadãos.



Silva et al. (2022, p. 2) corroboram com esse entendimento de que a inovação funciona como “instrumento de melhoria do desempenho organizacional, a partir da inserção de elementos inovativos na estrutura organizacional que proporcionem a entrega de melhores benefícios à sociedade”.



Assim, a necessária reformulação no serviço público para a melhoria de entregas, dos serviços, das relações institucionais, clima organizacional e condições para solução para os desafios sociais e a concretização de resultados mais eficientes e efetivos aos cidadãos pode vir acompanhada de incentivos às iniciativas de inovação na Instituição Pública que estejam alinhadas com o processo de modernização na administração pública.

Dessa forma, é possível afirmar que a inovação no serviço público tem a finalidade de reunir melhores condições para a solução de problemas, por meio da otimização de recursos, eficiência no processo de gestão e estímulo à criatividade dos participantes do processo.

No contexto das universidades públicas, essa mobilização de um ambiente inovador e modernizado para potencializar ações criativas, eficientes e inovadoras no que se refere à possibilidade de prestar serviços públicos qualificados se acentua, ainda mais, pela valorização, cada vez maior, de espaços educativos que promovam mudanças que impactem na sociedade.

Nesse contexto, há que se verificar as interfaces entre os investimentos institucionais nas áreas administrativa, de pessoal e cultural e as contribuições com o desenvolvimento de soluções inovadoras na Instituição.

A justificativa do presente estudo é a relevância de os gestores da Instituição, cada vez mais, compreenderem a necessidade de propor e fortalecer práticas e soluções inovadoras no serviço público.

A inovação nos serviços, em especial, naqueles prestados pela Administração Pública tem sido pauta de discussão, cada vez mais, acirrada, haja vista sua necessidade de impactar nos resultados à sociedade.

PÚBLICO-ALVO

O presente produto técnico é destinado aos gestores como forma de incentivar a construção de estratégias para potencializar a modernidade na organização.

Além disso, também, se destina aos servidores como forma de perceber a influência entre a modernidade organizacional e a inovação organizacional.

DADOS

▶ SUJEITOS DA PESQUISA

Sujeitos da Pesquisa
Pró-Reitora de Ensino
Pró-Reitor de Pós-Graduação
Pró-Reitora de Pesquisa e
Extensão
Pró-Reitor de Gestão
Administrativo-Financeira
Pró-Reitora de Assuntos
Comunitários

▶ SIGLA DOS SETORES

- PRE
- PRPG
- PROPEX
- PRGAF
- PRAC



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A administração pública brasileira vem passando por mudanças e avanços com vistas ao alcance de um serviço mais efetivo, célere, eficiente, transparente, profissionalizado e capaz de atender às expectativas de inclusão social e eliminação de desigualdades da sociedade (MIRANDA; GONÇALVES; DA COSTA, 2020).

Para isso, as agendas públicas têm sido revisitadas com vistas a acompanhar os interesses da sociedade a partir de uma gestão modernizada da máquina pública. Essa modernização requer que haja contínuas análises para que os resultados proporcionados aos cidadãos tenham o compromisso de construir soluções inovadoras, sustentáveis e inclusivas (ARRAES et al., 2016).

Nessa esteira, verificou-se a necessidade de adotar padrões organizacionais modernizados que contribuam com tomada de decisão e processos gerenciais mais participativos e transparentes, além de estratégias organizacionais de construção de um clima organizacional e democrático. Além disso, busca-se que a tecnologia contribua com a maior produtividade, aproximação entre a instituição, os interesses sociais e os profissionais responsáveis pelos resultados (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004; BARBOZA, 2021).

Assim, a necessária reformulação no serviço público para a melhoria de entregas, dos serviços, das relações institucionais, clima organizacional e condições para solução para os desafios sociais e a concretização de resultados mais eficientes e efetivos aos cidadãos, na visão de Vidal (2022), pode vir acompanhada de incentivos às iniciativas de inovação na Instituição Pública que estejam alinhadas com o processo de modernização na administração pública.

Afinal, concorda-se com Costa e Machado (2021), ao defenderem que a inovação no serviço público tem a finalidade de reunir melhores condições para a solução de problemas, por meio da otimização de recursos, eficiência no processo de gestão e estímulo à criatividade dos participantes do processo.

No contexto das universidades públicas, essa mobilização de um ambiente inovador e modernizado para potencializar ações criativas, eficientes e inovadoras no que se refere à possibilidade de prestar serviços públicos qualificados se acentua, ainda mais, pela valorização, cada vez maior, de espaços educativos que promovam mudanças que impactem na sociedade (CARVALHO; BARBOZA, 2022).

Diante disso, emerge a preocupação de como se apresentam essas condições de desenvolvimento de um ambiente inovador e modernizado propício às melhorias na oferta de valor público à sociedade.

Diante do exposto, com base no octógono de inovação, quais dimensões necessitam ser aprimoradas para fortalecer a inovação na Instituição.

A justificativa do presente estudo é a relevância de os gestores da Instituição, cada vez mais, compreenderem a necessidade de propor e fortalecer práticas e soluções inovadoras no serviço público.

A inovação nos serviços, em especial, naqueles prestados pela Administração Pública tem sido pauta de discussão, cada vez mais, acirrada, haja vista sua necessidade de impactar nos resultados à sociedade.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Objetivo Geral

Analisar quais dimensões do Octógono de Inovação necessitam ser aprimorados na visão dos gestores da Universidade Federal de Campina Grande.

➤ Objetivos Específicos

- Compreender as dimensões do Octógono de Inovação que se destacam na visão dos gestores;

- Verificar como se apresentam as concepções dos Pró-Reitores da Reitora da UFCG acerca de práticas inovadoras apresentadas pela UFCG.

- Propor um relatório técnico sobre as contribuições e potencialidades da modernidade organizacional na inovação no serviço público no âmbito da UFCG.



METODOLOGIA

Tratou-se de uma pesquisa exploratória com abordagem quantiqualitativa, cuja metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo com cinco gestores responsáveis pela Pró-Reitoria da Universidade de Campina Grande, cuja representação pôde ser demonstrada no Quadro 1, com o quantitativo de 5 pessoas.

O Lócus da Pesquisa foi a Universidade Federal de Campina Grande que possui, atualmente, 7 campi universitários, 11 centros de ensino, 77 cursos de graduação e 47 programas de pós-graduação, conforme Figura 01 constante no Plano de Desenvolvimento Institucional:



METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista com os Pró-Reitores que puderam responder questões relacionadas à inovação e que permitiram a estruturação do Octógono de Inovação da organização estudada.

As pontuações foram de no mínimo 0 e máximo 7 com o propósito de identificar como se apresentam as práticas de inovação sob a ótica das diretrizes do Octógono de Inovação na Universidade Federal de Campina Grande. Esse público também respondeu a questões abertas que foram gravadas e transcritas para fins de análise dos dados identificados que demonstrassem a relação da modernidade organizacional com a inovação. No âmbito da inovação, foram contempladas assertivas com base no Octógono da Inovação, proposto por Innoscience (2010), composto pelas dimensões Liderança, Estratégica, Relacionamento, Cultura, Pessoas, Estrutura, Processo e Funding.

Na primeira etapa, os dados foram analisados com a proposta de construção do Octógono de Inovação da organização estudada, observando as pontuações de no mínimo 0 e no máximo 7.

Para realizar o presente estudo, foi utilizado o questionário desenvolvido por Scherer e Carlomagno (2016), contendo 24 questões fechadas, relacionadas às dimensões do octógono da inovação que foram medidas a partir da média do resultado de 3 perguntas, devendo essas questões a partir da escala Likert, que tem como objetivo verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo favorável ou desfavorável em relação a um objeto, considerando o intervalo de 1 a 5, sendo 1, discordo totalmente, e 5, concordo totalmente.

Assim, após levantamento das respostas, realizou-se uma estatística descritiva para fins de verificação da média das respostas e, em seguida, a realização do octógono de inovação.

Já os dados abertos da entrevista com os Pró-Reitores, esses puderam ser analisados com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016, p. 24), que explica se tratar de uma “uma técnica que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.” Nessa análise dos conteúdos, foram utilizadas as etapas que a compõe “Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2016).

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Observou-se que a dimensão Liderança não teve impacto significativo no octógono de inovação, necessitando de fortalecer iniciativas voltadas ao estímulo do surgimento de colaboradores como agentes de inovação na Instituição. Destaca-se o item "O desempenho das lideranças é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação" como aquele que mais houve adesão por parte dos respondentes.

Embora a estratégia não tenha sido uma das dimensões de destaque do Octógono de Inovação, ela teve um maior nível de adesão em comparação com a liderança como contribuinte para a inovação. O item que mais foi apontado como favorável a isso pelos respondentes foi que as iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da empresa, havendo 60% de concordância daqueles que participaram da pesquisa.

Além disso, abordou-se a dimensão relacionamento que, segundo Scherer e Carlomagno (2016), equivale a que, para além dos colaboradores, as relações com parceiros, clientes e fornecedores também são propulsoras da construção de iniciativas inovadoras.

Observou-se que a dimensão relacionamento teve uma grande contribuição no Octógono de Inovação, pois teve uma aceitação por parte dos entrevistados como favorável à inovação as relações desenvolvidas pela e na Instituição, tendo a assertiva que a Instituição utiliza a rede de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar e refinar novas ideias como uma fortaleza direcionada ao fomento da inovação na UFCG.



A dimensão cultural também foi bem representativa para compor o Octógono de Inovação, destacando-se por demonstrar que os gestores reconhecem que há uma busca pelo fortalecimento de cultura institucional em que normas, diretrizes e intenção comportamental esteja em consonância com a busca de incentivos institucionais por práticas de inovação.

➤ O item que afirmou que a Instituição utiliza mecanismos de comunicação para fomentar a inovação da empresa foi o que teve a maior concordância por parte dos participantes da pesquisa:

➤ Vale destacar que a dimensão “Estrutura” foi a mais significativa para a construção do Octógono de Inovação, que demonstrou uma aderência relevante por parte dos respondentes, que afirmaram que identificam estruturas organizacionais compatíveis com a busca pelo desenvolvimento da inovação na Instituição.

A maior parte corroborou que iniciativas e atividades voltadas à inovação possuem uma coordenação definida, por isso, torna-se bem orientada e com processos definidos para os caminhos que levam à adesão a soluções inovadoras.

A dimensão processo atribuída à verificação de definição das etapas necessárias à construção de projetos de inovação com começo, meio e fim foram selecionados como contribuintes para identificar que os processos estão direcionados à inovação.

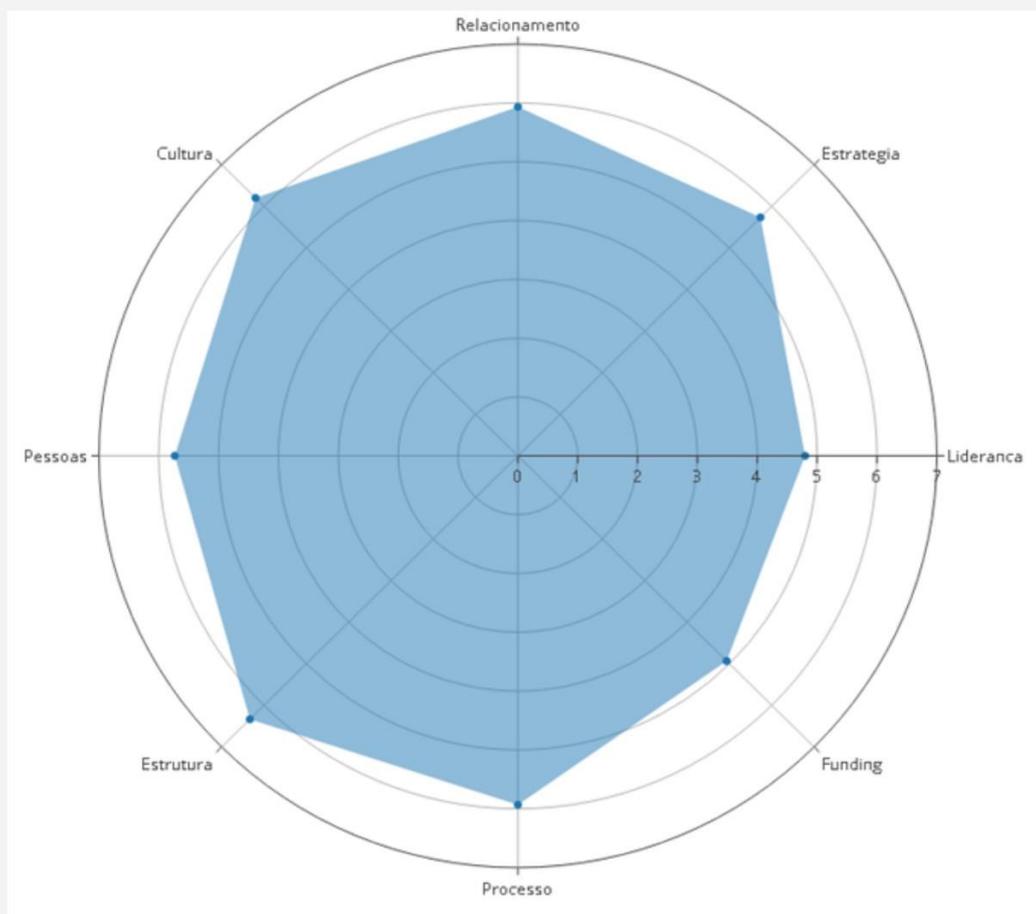
Já a dimensão Funding, relacionada à promoção da inovação com propostas de captação de recursos direcionados ao apoio nessa área na organização, não teve impacto na construção do Octógono de Inovação do presente estudo:

Isso decorre de que se observa que não se percebe a captação de recursos por parte dos gestores da Instituição que contribuam com o fortalecimento e o direcionamento de esforços para a implementação de soluções de inovação.

Verificou-se que, mesmo não havendo uma grande concordância quanto à influência do funding na inovação, ainda, pode-se observar que o maior item que houve concordância por parte dos pesquisados foi que, mesmo necessitando ampliar, a Instituição busca recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros, etc).

Após as análises das médias das dimensões, apresenta-se o Octógono de Inovação, onde constam aquelas que mais contribuem com a construção de espaços inovadores no âmbito institucional.

Octógono de Inovação



Fonte: Elaborado pela Autora (2024)

As dimensões relacionamento, cultura, estrutura, processo e relacionamento foram as que, na opinião dos gestores, destacaram-se como integrantes das práticas inovadoras que compõem a Instituição em estudo e têm proporcionado a implementação de inovações na Instituição.

Tendo em vista os discursos dos gestores, esses resultados advêm de mudanças organizacionais que vêm sendo implementadas na atual gestão com vistas ao favorecimento de um maior diálogo com as comunidades e de uma escuta mais ativa para a implementação de medidas que modifiquem a forma de se relacionar com os servidores, estudantes e a comunidade externa. Para isso, mudanças culturais, estruturais e processuais têm sido necessárias para modificar as formas de atuação desses gestores para implementar inovações na Instituição (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

➤ No que diz respeito à questão da dimensão de relacionamento, percebeu-se que os gestores identificam que houve um fortalecimento nas relações interpessoais entre gestores, comunidade interna e externa e colaboradores, de modo que pode melhorar a confiança e o fomento às novas ideias, pensamentos e às soluções técnicas e tecnológicas.

➤ No caso da dimensão processos, também mencionada como um ponto forte na inovação da instituição em estudo pelos gestores, atrela-se às implementações de fluxos processuais e ferramentas gerenciais que contribuíram para uma maior celeridade e resolução das demandas apresentadas pela sociedade.

➤ Quanto à estrutura como dimensão importante para a construção do octógono de inovação formado de acordo com a realidade da Instituição, identificou-se que na opinião dos entrevistados, podem ser percebidas iniciativas de flexibilização nas decisões gerenciais e uma estrutura organizacional aberta ao diálogo independente dos níveis hierárquicos existentes.

➤ A cultura também foi outra dimensão pontuada como favorável na Instituição o que decorre afirmar que os pesquisados revelam que vêm na Instituição oportunidades de construção de ideias, práticas, procedimentos e apoio a intenções comportamentais convergentes para a inovação, permitindo que haja o fortalecimento dessa área na Instituição.

➤ Ao serem questionados se, nos últimos 5 anos, houve alguma inovação que relacionada a alguma das dimensões do octógono dentro da Instituição, houve os seguintes apontamentos:

➤ A criação e gerenciamento da coordenação de arte e cultura dentro da Pró-Reitoria de Extensão acredita-se ter sido uma relevante inovação na Instituição, na visão da Gestora 1, para contribuir com práticas inovadoras relacionadas à dimensão cultural e para fortalecimento da Pró-Reitoria, que, Segundo as assertivas estão relacionadas ao fomento à cultura da inovação na Instituição, às práticas e soluções inovadoras, ao incentivo com recursos que despertem o interesse pela inovação, além de possibilitar que seus servidores corram riscos nesse processo inovativo.

➤ Isso decorre da visão de que, na visão da Gestora 1, proporcionar um empoderamento e direcionamento maior para contribuir com o fortalecimento da cultura e de maior espaço para a criatividade e o despertar cultural de sua comunidade permite que, além de proporcionar maior captação de recursos destinados à área, as pessoas se utilizem de projetos e programas com viés cultural para inovar na Instituição, alcançar as diferentes comunidades e suas diversidades étnico-culturais.

➤ As Gestoras 2 e Gestora 4 coadunam que a inovação implementada na forma que os gestores atuais desenvolvem suas práticas organizacionais contribuem com a cultura da inovação na Instituição.



Segundo as gestoras 2 e 4, gerenciar o planejamento e as ações da Instituição vem demonstrando inovações nas mais diferentes áreas institucionais, sobretudo, nas mudanças de relacionamento com os stakeholders e a criação de novas estratégias para atingir os objetivos institucionais, de modo que a voz e a vivência de cada um dos envolvidos seja parte do processo decisório e seja considerado nas intervenções institucionais:



Houve uma mudança drástica na gestão da UFCG. Estamos conseguindo sair de um modelo caseiro para um modelo em definir métricas, formação do gestor, ferramentas de gestão, formação da equipe de execução com ferramentas de gestão, então, isso está trazendo uma cara mais profissional para a UFCG. Está contribuindo com a profissionalização e características mais profissionais para a UFCG e esse caminhar que a gente está dando um a cara mais organizacional à UFCG, totalmente diferente (GESTOR 3).



Mudança de perspectiva dando autonomia de trabalho, dando autonomia de diálogo entre as Pró-Reitorias, canais de interlocução com as coordenações. A escuta qualitativa, escuta cuidadosa e essa interlocução faz com que o planejamento não esteja diferente do que se necessita por aquelas pessoas da ponta. Na Pró-Reitoria, circula quase 8 mil processos num ano e a gente está criando uma possibilidade de eliminação de alguns processos para algumas demandas corriqueiras. Pensar a gestão é pensar esse processo. Aquilo que você pode fazer pra descentralizar a decisão e dar o poder de decisão àquela instância que acompanha de forma mais pormenorizada aquele fluxo (GESTOR 4).

Adicionado a um processo de escuta qualitativa, é fundamental observar que os gestores também consideram que é como as estratégias têm sido pontuadas, por meio das lideranças, utilizando-se de mecanismos diferenciados e com base na realidade da Universidade, pois passaram a ter maior visão de onde se quer chegar, de como utilizar as métricas e os erros de forma favorável ao crescimento da Instituição.



Assim, verifica-se que o investimento em formação dos gestores, das áreas de execução e a utilização de ferramentas de gestão também têm sido elencadas como características e iniciativas favoráveis ao processo de inovação na qual a Instituição vem passando para melhoria de suas práticas.



Vale ressaltar que os Gestores 3 e 4 vão ao encontro do que defendem os autores Arraes et al. (2017), pois esses defendem que uma gestão que promova o diálogo, o envolvimento e a participação dos colaboradores desperta o interesse de contribuir e de trazer soluções inovadoras para a organização, utilizando-se de todos seus saberes para viabilizar melhorias para a Instituição.

Por isso, verificou-se que a inovação identificada por esses docentes esteve vinculada às percepções de existência de modernidade política e a modernidade cultural, uma vez que tanto se identificou decisões mais participativas e transparentes, fortalecendo o clima organizacional, quanto que as tomadas de decisões buscaram favorecer espaços de autonomia e o próprio processo decisório é descentralizado (SANT'ANNA, 2002).



Observou-se nos discursos evidências que as transformações realizadas na nova gestão e ações voltadas à modernidade política, das quais se buscam uma maior participação das pessoas, maiores espaços para escuta dos servidores e uma maior transparências vêm contribuindo com o despertar e a motivação dos servidores e, por sua vez, a busca por soluções inovadoras e inteligentes:



Acredito que a inovação perpassou por todas as modernidades organizacionais. A própria forma de fazer gestão é inovador. A gente trabalha com um modelo de cogestão, gestão de coletivos, escutas, coletivo que pensa, transparências. A questão do orçamento participativo foi uma das maiores inovações e o próprio Reitor foi em todos os centros para fazer a escuta dos centros. Cultural, na Pró-Reitoria de Extensão, com a criação da coordenação de arte e cultura para além dos muros da universidade. Quebramos paradigmas históricos, eliminando uma gestão clássica, Gestão do diálogo, trabalho colaborativo (GESTOR 1).



A estratégia tem que ir além do Plano de Desenvolvimento Institucional porque foi realizado e não houve a escuta da comunidade, por isso, para alcançá-lo a estratégia precisa ir além do PDI. Dificuldades de escuta da comunidade, mesmo estando melhorando, mas como foram longos anos, a gente depende do financeiro externo e, por mais que disponibilizemos, necessitamos do apoio externo porque não acompanha a demanda. A gente tem muito a explorar para alcançar o estudante (GESTOR 2).



Verificou-se que na visão dos Gestores 1 e 2, houve relação entre o investimento na modernidade política, pois promoveu espaços de democratização nos processos decisórios adotados pela organização e na formulação de uma gestão mais participativa e construída com os envolvidos, trazendo profissionalismo, procedimentos, métricas e espaços para discussão pelas pessoas, de modo que emerge nos colaboradores o desejo de contribuir com a melhoria da organização (SANT'ANNA et al., 2016).



Também, verificou-se que o Gestor 2 verifica também que a modernidade cultural percebida vem contribuindo com estratégias e no envolvimento de novas áreas para promover ações voltada à arte e a cultura, que favoreçam os interesses da sociedade (SANT'ANNA, 2002).



Ao serem questionados se, nos últimos 5 anos, percebeu que houve inovação, os respondentes trouxeram os seguintes apontamentos, os Gestores 2 e 3 atribuem às mudanças significativas na gestão da UFCG e na escolha de ferramentas de gestão e de ampliação da profissionalização das práticas institucionais e do fortalecimento dos saberes das equipes por meio de formações realizadas para a construção de competências favoráveis ao desenvolvimento organizacional.

Está mais preocupada com a formação do técnico, com o papel que ele desempenha na instituição, com a qualidade do atendimento, porque temos o nosso papel social. Estamos inserindo numa área muito pobre no país, mas campina grande está inserida numa área tecnológica. Então, a forma de ver a gestão, nos últimos anos, tem contribuindo com essa inovação. E onde a gente quer chegar, como a gente quer chegar, com objetivos mais claros (GESTOR 3).

A inovação tem relação direta com as modernidades organizacionais implementadas, pois uma mente inovadora vai buscar novas fontes de projetos, novas financiamentos, ela pensa em expandir os horizontes. Então isso altera a estrutura da organizacional, os objetivos, os resultados do que se busca. Eu coloco até a pandemia que causou a reviravolta tecnológica que contribuiu com isso tbm. Quem não tinha contato com essas tecnologias e ajuda a mudar o olhar das pessoas, quando você tem isso, a sua mente é mais inovadora. Tirou muros que nos limitavam muito e as pessoas se viram. Ajuda a mudar as pessoas, como elas enxergam o mundo e a partir disso, você pode pensar em uma estratégia de aula, por exemplo, é uma inovação. Um mal que trouxe um bem e as tics contribuíram muito para sair da caixinha (GESTOR 2).

Elas têm contribuído para que a gente comece a enxergar uma mudança cultural na instituição. A mudança de chave na atuação diferenciada mudança no tempo de tramitação de um processo, no tempo do atendimento, o reconhecimento do setor de onde eu solicito. Culturalmente as pessoas estão vendo agora eu posso colocar minha demanda e ela vai ser resolvida no tempo razoável. A incorporação de determinadas ferramentas, fluxos têm ajudado nesse processo e cada um vem contribuindo com a engrenagem da máquina (GESTOR 4).



Os investimentos em recursos de pessoal, tecnológicos, processuais e tecnológicos são fatores que vêm estimulando a criação de uma cultura de inovação na Instituição, proporcionando melhorias no atendimento, na tramitação e fluxos de processos, na resolução de demandas, no uso de ferramentas tecnológicas e proporcionando uma mudança cultural, administrativa e de pessoal na Instituição. Ipsum

Daí decorre afirmar que a inserção de novas ferramentas e a profissionalização dos colaboradores têm possibilitado uma aproximação maior dos gestores com os colaboradores e as demandas da sociedade. Percebe-se que inovações como que a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas são demonstradas com o fortalecimento de novas políticas de gestão e o investimento também na capacitação e nas competências dos indivíduos permitem que essa dimensão da modernidade seja contemplada com resultados financeiros, de inovação e de pessoal na Instituição (SANT'ANNA et al., 2016).



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando que a inovação é uma estratégia decisiva para aprimorar e fortalecer as Instituições, faz-se necessário que medidas organizacionais em todas as esferas possam ser adotadas para ampliar ações inovadoras e despertar nos colaboradores o interesse em ser parte da construção de uma cultura de inovação.

Com base na opinião dos gestores e no Octógono de Inovação realizado a partir das informações identificadas.

PLANO DE AÇÃO

1	<p>Etapa 1: Apresentar o resultado do Octógono de Inovação.</p> <p>(O quê?): Apresentar o resultado do Octógono de Inovação. Motivação (Por que?): A metodologia possibilita cientificar os gestores sobre os achados da pesquisa e fomentar ações em prol de melhorias contínuas no ambiente de trabalho relacionado ao fortalecimento da inovação.</p> <p>Atores (Quem?): Gestores da Alta Gestão da UFCG</p> <p>Ações (Como?): Realizar uma reunião por <i>google meet</i> com a apresentação dos resultados e a demonstração de possíveis medidas de intervenção que possam estimular o objetivo do crescimento da inovação na Instituição a partir dos elementos que a fortalecem. Tempo Necessário</p> <p>(Quando?): 4 horas Resultados Esperados: Participantes da gestão na reunião gerencial que estejam abertos à construção de rumos inovadores para a Instituição a partir de suas medidas de curto, médio e longo prazo.</p> <p>Exemplo: Escolha os principais gestores da Instituição para a realização da reunião e compile os resultados e o produto técnico</p>
2	<p>Etapa 2: Propor a criação de um workshop sobre inovação para gestores</p> <p>(O quê?): Propor a criação de um workshop sobre inovação para gestores. Motivação (Por que?): O propósito decorre da necessidade formativa dos gestores para perceber estratégias para buscar a partir da modernidade organizacional, revisar medidas que possam contribuir com a inovação.</p> <p>Atores (Quem?): Gestores da UFCG</p> <p>Ações (Como?): Realizar um evento de 2 dias com partes teóricas e práticas com cases sobre inovação. Tempo Necessário</p> <p>(Quando?): 4 horas</p> <p>Resultados Esperados: Que os participantes do Workshop, por meio das vivências práticas e teóricas, aprimorem esforços para contribuir com medidas inovadoras nas decisões, nas estratégias e nas práticas para que sejam alcançados os colaboradores da Instituição.</p> <p>Exemplo: No workshop sobre modernidade organizacional e inovação, podem ser trazidas Instituições com expertise no assunto para demonstrar oportunidades de experiências comuns que podem ser adaptadas à realidade institucional.</p>

PLANO DE AÇÃO

3	<p>Etapa 3: Criar uma carta compromisso conjunta</p> <p>(O quê?): Criar uma carta compromisso conjunta. Motivação (Por que?): Oficializar compromissos com as multidimensões institucionais.</p> <p>Atores (Quem?): Gestores da UFCG</p> <p>Ações (Como?): Elaborar um documento com compromissos a serem adotados pelas áreas para impulsionar a inovação na Instituição.</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 4 horas Resultados Esperados: Elaboração de um documento formalizado com compromissos dos gestores da Instituição.</p> <p>Exemplo: Escrever objetivos e ações de curto, médio e longo prazo voltados à conscientização da necessidade de inovar institucionalmente.</p>
4	<p>Etapa 4: Criar um relatório de práticas de inovação no serviço público nas Universidades Públicas</p> <p>(O quê?): Criar um relatório de práticas de inovação no serviço público nas Universidades Públicas. Motivação (Por que?): Socializar experiências bem sucedidas sobre as Instituições Públicas e Demonstrar como outras instituições realizam propostas de ações inovadoras.</p> <p>Atores (Quem?): Servidores da UFCG</p> <p>Ações (Como?): Compilar informações e experiências sobre a inovação na Instituição.</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): 4 horas Resultados Esperados: Elaboração de um documento relatando as práticas de inovação no serviço público nas Universidades Públicas.</p> <p>Exemplo: Elaborar um relatório para fins de socialização com experiências bem-sucedidas nas Instituições Públicas.</p>

PLANO DE AÇÃO

5	<p>Etapa 5: Realizar um relatório com potenciais lacunas nas Pró-Reitorias propícias ao surgimento de soluções inovadoras</p> <p>(O quê?): Realizar um relatório com potenciais lacunas nas Pró-Reitorias propícias ao surgimento de soluções inovadoras. Motivação</p> <p>(Por que?): Realizar levantamentos de lacunas que possam ser supridas com as soluções e ideias inovadoras nos servidores.</p> <p>Atores (Quem?): Servidores da UFCG</p> <p>Ações (Como?): Levantar as necessidades de intervenções para adotar medidas inovadoras na Instituição.</p> <p>Tempo Necessário(Quando?): 20 horas</p> <p>Resultados Esperados: Criar um relatório com lacunas relacionadas à inovação no serviço público nas Universidades Públicas. Exemplo: Elaborar um relatório com potenciais lacunas para traçar medidas que contribuam com a inovação.</p>
6	<p>Etapa 6: Promover encontros de inovação entre as diferentes Pró-Reitorias</p> <p>(O quê?): Promover encontros de inovação entre as diferentes Pró-Reitorias. Motivação</p> <p>(Por que?): Promover reuniões sistemáticas que possam promover o intercâmbio de práticas gerenciais que têm sido adotadas pelas Pró-Reitorias que se relacionem com a inovação.</p> <p>Atores (Quem?): Alta Gestão da UFCG</p> <p>Ações(Como?): Agendar reuniões bimestrais para socialização entre as Pró-Reitorias de forma anual.</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): Bimestralmente. Resultados Esperados: Compartilhamento de ideias e ações integradas entre as áreas Institucionais.</p> <p>Exemplo: Organizar reunião para discussão e integração das áreas Institucionais sobre o tema inovação.</p>

PLANO DE AÇÃO

7	<p>Etapa 7: Criar um evento anual de apresentação de inovações realizadas pelos setores</p> <p>(O quê?): Criar um evento anual de apresentação de inovações realizadas pelos setores.</p> <p>Motivação (Por que?): Realizar um evento para público interno com a apresentação de práticas gerenciais que têm sido adotadas pelas Pró-Reitorias que se relacionem com a inovação.</p> <p>Atores (Quem?): Alta Gestão da UFCG. Ações (Como?): Organizar o evento anual sobre inovação com representatividade das Pró-Reitorias.</p> <p>Tempo Necessário (Quando?): Anualmente.</p> <p>Resultados Esperados: Compartilhamento de ideias e ações integradas entre as áreas Institucionais.</p> <p>Exemplo: Estimular a comunidade administrativa a fomentar práticas de inovação e se aliar de forma integrada as já existentes ou em potencial para existirem.</p>
8	<p>Etapa 8: Disseminar com os gestores e a relevância da modernidade organizacional para a inovação.</p> <p>(O quê?): Disseminar com os gestores e a relevância da modernidade organizacional para a inovação</p> <p>Motivação (Por que?): Socializar ideias com os gestores sobre a relevância da modernidade organizacional para a inovação</p> <p>Ações (Como?): Identificar medidas adotadas pelas Pró-Reitorias para fortalecer a modernidade organizacional e sua interface com a inovação.</p> <p>Tempo Necessário (Quando) 5 meses.</p> <p>Resultados Esperados: Compartilhamento entre os gestores sobre práticas gerenciais voltadas à modernidade.</p> <p>Exemplo: Compartilhar com os gestores as experiências e o conhecimento sobre modernidade organizacional</p>

PLANO DE AÇÃO

9	<p>Etapa 9: Propor reuniões trimestrais para incentivo de práticas gerenciais</p> <p>(O quê?): Propor reuniões trimestrais para incentivo de práticas gerenciais Motivação (Por que?): Estimular práticas inovadoras em potencial Ações (Como?): Captando ideias junto às Pró-Reitorias para fortalecer a modernidade organizacional. Tempo Necessário(Quando) 3 meses. Resultados Esperados: Compartilhamento entre os gestores sobre práticas gerenciais voltadas à modernidade. Exemplo: Despertar ideias sobre como investir na modernidade organizacional</p>
10	<p>Etapa 10: Propor a criação de um banco de dados de inovações na gestão institucional e suas interfaces com as modernidades implementadas na Instituição</p> <p>(O quê?): Propor a criação de um banco de dados de inovações na gestão institucional e suas interfaces com as modernidades implementadas na Instituição. Motivação (Por que?): Estimular o registro de informações relacionadas à inovação organizacional para acompanhamento Ações(Como?): Identificar e acompanhar o lançamento de inovações na gestão institucional. Tempo Necessário (Quando) 1 ano. Resultados Esperados: Maior acompanhamento e socialização entre os gestores sobre práticas gerenciais inovadoras. Exemplo: Lançar ideias conjuntas</p>

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Pesquisadora

A apresentação dos resultados do octógono da Inovação aos gestores no mês de maio.

Gestores

Ações de incentivo à construção de iniciativas de desenvolvimento, modernidade e inovação institucional, iniciando-se em julho até o mês de outubro, com ações de carácter anual.



REFERÊNCIAS

ARRAES, Vanessa Machado et al. RELAÇÃO ENTRE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. Revista de Administração FACES Journal, v. 16, n. 1, p. 67-85, 2017.

BARBOZA, Tâmara Lopes. Gestão por competências: uma proposta metodológica de implantação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE. 2021. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande - Sousa- Paraíba - Brasil, 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/23479>

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO; S.M; BRUNO-FARIA, M.F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do Governo Federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: Cavalcante, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022.

BLOCH, C. Measuring public innovation in the Nordic countries (Mepin). Copenhagen Manual. Norden, Mepin, 2011. Disponível em: http://nyskopunarvefur.is/files/filepicker/9/201102_mepin_report_web.pdf. Acesso em: 5 jul. 2020

CAVALCANTE, RICARDO BEZERRA; CALIXTO, PEDRO; PINHEIRO, MARTA MACEDO KERR. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. Informação & sociedade: estudos, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

CRUZ, Sílvia Stuchi; PAULINO, Sonia Regina. Desafios da mobilidade ativa na perspectiva dos serviços públicos: experiências na cidade de São Paulo. urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana, v. 11, 2019.

DA SILVA, Marcio Roque dos Santos et al. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Mapeando o Campo e as Temáticas da Produção Científica Brasileira na Área de Administração. Desenvolvimento em Questão, v. 20, n. 58, p. e11679-e11679, 2022.

DE OLIVEIRA COSTA, Vanias; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Inovação em serviços públicos: evidências no Ministério Público do estado da Paraíba. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 16, n. 3, p. 54-73, 2021.

DOS-REIS, Mauro Celio Araújo; ISIDRO-FILHO, Antonio. Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, 2019.

REFERÊNCIAS

ARRAES, Vanessa Machado et al. RELAÇÃO ENTRE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. Revista de Administração FACES Journal, v. 16, n. 1, p. 67-85, 2017.

BARBOZA, Tâmara Lopes. Gestão por competências: uma proposta metodológica de implantação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE. 2021. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande - Sousa- Paraíba - Brasil, 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/23479>

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO; S.M; BRUNO-FARIA, M.F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do Governo Federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: Cavalcante, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022.

BLOCH, C. Measuring public innovation in the Nordic countries (Mepin). Copenhagen Manual. Norden, Mepin, 2011. Disponível em: http://nyskopunarvefur.is/files/filepicker/9/201102_mepin_report_web.pdf. Acesso em: 5 jul. 2020

CAVALCANTE, RICARDO BEZERRA; CALIXTO, PEDRO; PINHEIRO, MARTA MACEDO KERR. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. Informação & sociedade: estudos, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

CRUZ, Sílvia Stuchi; PAULINO, Sonia Regina. Desafios da mobilidade ativa na perspectiva dos serviços públicos: experiências na cidade de São Paulo. urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana, v. 11, 2019.

DA SILVA, Marcio Roque dos Santos et al. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Mapeando o Campo e as Temáticas da Produção Científica Brasileira na Área de Administração. Desenvolvimento em Questão, v. 20, n. 58, p. e11679-e11679, 2022.

DE OLIVEIRA COSTA, Vanias; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Inovação em serviços públicos: evidências no Ministério Público do estado da Paraíba. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 16, n. 3, p. 54-73, 2021.

DOS-REIS, Mauro Celio Araújo; ISIDRO-FILHO, Antonio. Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, 2019.

REFERÊNCIAS

FELTRIN, J. M.; MADRUGA, L. R. da R. G. A MODERNIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE SAÚDE E DE ENSINO. *Revista Sociais e Humanas*, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 85–101, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/763>. Acesso em: 15 abr. 2023.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo (2ª Ed., pp. 115–146). In C. K. Godoy, R. B. de Melo, & A. B. da Silva (Eds.), *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 44, p. 10–21, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37273>. Acesso em: 15 abr. 2023. KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, p. 10–21, 2004.

KON, Anita. Inovação nos serviços públicos: condições da implementação do governo eletrônico. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 52, 2019.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. DE; RIBEIRO F., J.F.; LOPES, J.; PEDERNEIRAS, M. Gestão baseada em resultado no setor público: Uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. 2012. São Paulo: Atlas, 267p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo, SP: Atlas; GEN, 2017. 368 p.

MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim; GONÇALVES, Jonas Rodrigo; DA COSTA, Danilo. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, v. 11, n. 41, p. 88–107, 2020.

PEREIRA BARBOSA, J. G.; OLIVEIRA DE CARVALHO, P. Determinantes da adoção de inovação no setor público: estudo de caso na Susep. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 73, n. 1, p. 55 - 85, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4527>. Acesso em: 6 maio. 2023.

OCDE. *Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Oslo Manual: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. 4. ed. Paris: Ocede, 2018.

SANT'ANNA, A. S. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração. 2002. 291f. Tese (Doutorado em administração), Faculdade de Administração, Universidade de Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Federal de Campina Grande

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “As relações entre a Modernidade Organizacional e a Inovação nos serviços públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande”, derivado da dissertação de mestrado “título da dissertação”, de autoria de TAISA FALCHETTI DOS SANTOS RICCIO.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada UFCG.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um relatório técnico e seu propósito é Analisar as relações entre a modernidade organizacional e a Inovação nos serviços Públicos prestados pela Universidade Federal de Campina Grande.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiapccjsufcg@gmail.com .

Cidade, UFCG, 10 de março de 2024

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

TAISA FALCHETTI DOS SANTOS RICCIO

**Discente: Taisa Falchetti dos Santos Riccio,
Mestranda**

**Orientador: : Profa. Dra. Maria de Fátima
Nóbrega Barbosa**

Universidade Federal

10 de março de 2024

