

**Universidade de Brasília – UnB**

**Faculdade UnB Planaltina – FUP**

**Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP**

**ADRIANA PAULA RODRIGUES UEDA**

**INOVAÇÃO NA UnB: ESTUDO DE CASO DO CESPE/UnB**

**Brasília, DF**

**2020**

**ADRIANA PAULA RODRIGUES UEDA**

**INOVAÇÃO NA UNB: ESTUDO DE CASO DO CESPE/UnB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira.

**Brasília/DF**

**2020**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ri Rodrigues Ueda, Adriana Paula  
INOVAÇÃO NA UnB: ESTUDO DE CASO DO CESPE/UnB / Adriana  
Paula Rodrigues Ueda; orientador Luiz Guilherme Oliveira.  
- Brasília, 2020.  
95 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão  
Pública) -- Universidade de Brasília, 2020.

1. O Estudo da Inovação na Universidade de Brasília . 2.  
A Inovação na Universidade de Brasília, tendo o Cespe como  
estudo de caso. 3. O Cespe como inovação na Universidade de  
Brasília . I. Oliveira, Luiz Guilherme, orient. II. Título.

# **INOVAÇÃO NA UNB: ESTUDO DE CASO DO CESPE/UnB**

**Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília como um dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.**

**A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública da Universidade de Brasília:**

---

**Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira**  
**Professor-Orientador**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana de Oliveira Miranda**  
**Professora-Examinadora – Membro Interno**

---

**Prof. Dr. Antônio Luiz Pasquetti**  
**Professor-Examinador – Membro Externo**

---

**Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior**  
**Professor-Examinador – Membro Suplente**

**Brasília-DF, 13 de fevereiro de 2020**

A UnB floresceu, capacitando-se rapidamente para dominar o saber humano e colocá-lo a serviço do diagnóstico das causas de nosso atraso e da busca das melhores soluções para o desenvolvimento autônomo do Brasil. Anísio e eu a conduzíamos, felizes e orgulhosos, com a ajuda de Frei Mateus. Eu, às vezes, de longe, porque fora chamado ao cargo de Ministro da Educação, e depois, de Chefe da Casa Civil da Presidência.

Nestes trabalhos estávamos, Anísio exercendo a reitoria, quando estoura o golpe militar de 1964, que se assanha, furioso, contra a Universidade nascente e destrói a rede nacional de centros educacionais do INEP. Anísio foi, mais uma vez, proscrito; eu, exilado. O corpo de sábios que leváramos para Brasília, como professores e pesquisadores, açoitado pela brutalidade da ditadura, se demite, numa diáspora dolorosa. Morria outro sonho anisiano de universidade.

Eu, lá longe, jurava: "havemos de amanhecer"...

(Ribeiro, 2009)

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, que sempre apoia o meu desenvolvimento, mesmo quando sacrifico o tempo dedicado a eles. Aos meus filhos, Kazu e Mie, por me fazerem entender com a própria vida o que é o amor verdadeiro. À minha mãe, que nunca mediu esforço para me oferecer uma vida melhor. Hideki Ueda, meu marido, o melhor companheiro e parceiro que alguém poderia ter e que sempre me faz acreditar no meu potencial; sempre compreendendo, se empenhando para que não falte nenhum apoio aos nossos filhos e sempre me incentivando nos momentos em que mais precisei nessa etapa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira, que com sabedoria e tranquilidade, acreditou no meu trabalho e na minha capacidade. Necessário lembrar as vezes que cheguei assustada na orientação com tantas leituras e compreensões necessárias, e ele serenamente fazia de tudo para me deixar com o coração tranquilo, é uma honra ser sua orientanda.

À Universidade de Brasília e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina, pela oportunidade de capacitação e pelo conhecimento compartilhado.

À equipe do Gabinete da Reitora, pelo apoio à minha capacitação profissional e pessoal. Em especial à minha parceira de trabalho Lena Brito, pelo apoio na realização do sonho de ser Mestre pela Universidade de Brasília.

Aos professores Luciana de Oliveira Miranda, Luis Antônio Pasquetti e Antônio Nascimento Júnior pela participação como membros examinadores na banca e pelas valiosas contribuições ao meu trabalho.

Ao filósofo, Daisaku Ikeda, meu mentor.

E, por fim, a todos que colaboraram de alguma forma para a conclusão dessa caminhada.

## RESUMO

O estudo apresenta reflexão, mediante o estudo de caso do Centro de Seleção e Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe/UnB), sobre a temática da inovação dentro da Administração Pública no Brasil e na Universidade de Brasília (UnB). Esse Centro se tornou um modelo de pioneirismo de inovação e sucesso para a Administração Pública, figurando uma instituição de representatividade nas áreas de vestibulares, aplicação de provas de concursos públicos e avaliações. Apresenta-se o cenário da inovação no serviço público e na UnB, comparando-os aos estudos atuais e evidenciando a dinâmica da inovação no Cespe/UnB, tendo em vista o desenvolvimento da marca e a manutenção dos produtos no mercado.

**Palavras-chaves:** Inovação. Cespe/UnB. Universidade de Brasília.

## **ABSTRACT**

The study presents reflection, through the case study of the Center for Selection and Promotion of Events at the University of Brasília (Cespe / UnB), on the theme of innovation within Public Administration in Brazil and at the University of Brasília (UnB). This Center has become a model of pioneering innovation and success for Public Administration, featuring an institution of representation in the entrance exams, application of public exams and evaluations. The scenario of innovation in the public service and at UnB is being presented, comparing them to current studies and showing the dynamics of innovation at Cespe / UnB, aiming the development of the brand and the maintenance of products on the market.

**Keywords:** Innovation. Cespe / UnB. University of Brasilia.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Tipos de Inovação .....	26
<b>Figura 2</b> – Fluxo da Inovação .....	27
<b>Figura 3</b> – Modelo <i>Laissez-faire</i> .....	30
<b>Figura 4</b> – Modelo Hélice Tripla.....	32
<b>Figura 5</b> – Modelo Estadista.....	32
<b>Figura 6</b> – Marco legal e temporal do Centro de Seleção e Promoção de Eventos.....	43
<b>Figura 7</b> – Organograma estrutural e administrativo da Universidade de Brasília. ....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Participação do Cespe/UnB no atendimento à população do DF (2003 a 2006) .....	44
<b>Gráfico 2</b> – Questão 1.2 da entrevista.....	63
<b>Gráfico 3</b> – Modelo de negócio no Cespe/UnB.....	67
<b>Gráfico 4</b> – Existência de modelo de excelência. ....	68
<b>Gráfico 5</b> – Modelo Cespe/UnB como boa prática.....	69
<b>Gráfico 6</b> – Padrão de compartilhamento de competência. ....	71
<b>Gráfico 7</b> – Receita própria CESPE entre 2000 a 2010.....	76
<b>Gráfico 8</b> – Comparação Receita própria Cespe/UnB entre 2003 a 2008. ....	77

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Sistematização do Trabalho .....	22
<b>Quadro 2</b> – Trabalhos e artigos que discorrem sobre inovações no setor público, NIFU STEP: Oslo, 2005.....	38
<b>Quadro 3</b> – Principais regulações do Cespe/UnB. ....	47
<b>Quadro 4</b> – Fatores de sucesso. ....	65
<b>Quadro 5</b> – Fatores de sucesso. ....	66
<b>Quadro 6</b> – Fatores sucesso. ....	66
<b>Quadro 7</b> – <i>Sakeholders</i> do Cespe/UnB. ....	72

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – questão 1 da entrevista.....	61
<b>Tabela 2</b> – Questão 1.1 da entrevista.....	62
<b>Tabela 3</b> – Questão 2 da entrevista.....	63
<b>Tabela 4</b> – Questão 3 da entrevista.....	64
<b>Tabela 5</b> – Questão 4 da entrevista.....	66
<b>Tabela 6</b> – Questão 4.1 da entrevista.....	67
<b>Tabela 7</b> – Questão 4.2 da entrevista.....	68
<b>Tabela 8</b> – Questão 5 da entrevista.....	69
<b>Tabela 9</b> – Questão 5.1 da entrevista.....	70
<b>Tabela 10</b> – Questão 5.2 da entrevista.....	71
<b>Tabela 11</b> – Questão 6 da entrevista.....	71
<b>Tabela 12</b> – Questão 7 da entrevista.....	72
<b>Tabela 13</b> – Questão 8 da entrevista.....	73
<b>Tabela 14</b> – Questão 9 da entrevista.....	73
<b>Tabela 15</b> – Questão 10 da entrevista.....	74
<b>Tabela 16</b> – Receitas Cespe/UnB 2003 a 2008.....	81

## LISTAS DE SIGLAS

Cebraspe	Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos
Cespe/UnB	Centro de Seleção e Promoção de Eventos da Universidade de Brasília
Copeve	Comissão Permanente de Concurso Vestibular
DPI	Decanato de Pesquisa e Inovação
FUB	Fundação Universidade de Brasília
GECC	Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
PAS	Programa de Avaliação Seriada
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SNI	Sistema Nacional de Inovação
U-E	Universidade-Empresa
U-E-G	Universidade-Empresa-Governo

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
JUSTIFICATIVA .....	16
Objetivos.....	18
Objetivo geral .....	18
Objetivos específicos / problemas de pesquisa.....	18
METODOLOGIA.....	19
CAPÍTULO 1 .....	25
REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
1.1 Inovação: abordagem conceitual .....	25
1.2 Modelos de relação entre universidade e empresa: apresentação das teorias: Triângulo de Sábato e o Modelo da Hélice Tripla.....	30
1.3 O estado como agente inovador.....	33
1.4 Inovação no setor público.....	35
História do CESPE/UnB.....	40
2.1 Cespe/UnB.....	42
2.2 Programa de Avaliação Seriada (PAS).....	44
2.3 CESPE/UnB-Cebraspe – A virada da chave .....	45
2.4 Consolidação e marco regulatório .....	46
2.5 Fundação Universidade de Brasília .....	48
2.5.1 Estrutura administrativa.....	50
2.6 Universidades Empreendedoras/Inovadoras .....	52
2.6.1 O modelo de empreendedorismo do MIT - Massachusetts Institute of Technology.....	52
2.7 Universidade de Brasília como universidade empreendedora e modelo.....	54
CAPÍTULO 3 .....	57
ESTUDO DE CASO .....	57
3.1 CESPE/UnB como estudo de caso .....	57
3.2 Entrevistas .....	60
3.3 Perfil dos participantes .....	61
3.4 Análise dos resultados .....	61
3.4 Resultado final.....	75
CAPÍTULO 4 .....	81
CONCLUSÃO.....	81

REFERÊNCIAS .....	84
Apêndice .....	89
Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961.....	89
Questionário da Entrevista .....	93

## INTRODUÇÃO

A inovação vem sendo vista como importante forma de avanço para os mais variados cenários nacionais e internacionais. O meio acadêmico é um eixo de forte peso para o desenvolvimento do assunto, por isso, quando se trata de inovar, espera-se uma fusão da universidade com a empresa para maior sucesso nos projetos. Acredita-se que uma universidade seja o ambiente adequado para a criação e o desenvolvimento da inovação.

Prática existente, nos campos produtivos, processos, serviços, projetos e principalmente nas universidades, a inovação tem como função gerar mudanças na forma, incrementar propostas, sofisticar e aumentar a produtividade e reduzir os custos gerando sucesso ao que se faz ou ao que se busca, ignorando o tempo da criação procurando acompanhar a demanda do mercado e oferecer produtos com qualidade cada vez mais elevada.

O presente estudo analisa a inovação dentro da Universidade de Brasília apontando os principais fatores que motivam ou desmotivam essa perspectiva e considerando as essências barreiras e oportunidades geradas a partir do modelo Centro de Seleção e Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe/UnB).

Além das informações do conceito de inovação e suas importantes variáveis, trazendo a Hélice Tripla como a evolução do modelo de Sábado, o trabalho aborda o Cespe/UnB, num estudo de caso, considerando-o como uma inovação relevante na Universidade de Brasília, seja no gerenciamento administrativo, seja na entrega de processos e produtos de qualidade.

Este trabalho se organiza da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta os conceitos, as teorias e os estudos sobre inovação, exibindo um cenário histórico e evolutivo dos principais autores que abordam o tema. O Capítulo 2 aborda a parte institucional bem como a formação e constituição da Fundação Universidade de Brasília (FUB), pesquisando como se comporta o estudo da inovação em grandes universidades e trazendo casos de sucesso. Abordam-se a história e a formação do Cespe/UnB como pioneiro da inovação no quesito aplicação de provas de vestibulares e concursos, investigando o modelo de negócio adotado e comparando-o às teorias existentes, analisando o *know-how* adquirido e observando as táticas administrativas e os entraves e mecanismos para consolidação do projeto. O Capítulo 3 traz o estudo de caso Cespe/UnB,



revelando-o como uma experiência de sucesso. Para subsidiar o estudo, foram realizadas entrevistas e estudo bibliográfico e documental para sustentar e apresentar o resultado final.

O estudo da inovação ganhou notoriedade a partir de 1980, quando as organizações começaram a perceber que a prática desta, influenciava significativamente o sucesso do negócio no futuro. Representando o processo de renovação em qualquer organização, a inovação sugere mudanças, principalmente de seus produtos e serviços. E essa forma de criar e fornecer diz respeito a sobrevivência e perspectiva de crescimento, "dentre as inovações mais interessantes e com resultados bastante positivos está o PAS – Programa de Avaliação Seriada, proposto pela primeira vez em 1985 pela Universidade de Brasília" (MORHY, 2004, p. 36).

Tendo como base os parâmetros do estudo de inovação de acordo com o Manual de Oslo e alguns autores, apresentam-se pontos críticos e favoráveis na evidência de que a inovação tecnológica e metodológica foi implementada na formação e criação do Cespe/UnB. Acredita-se que a inovação é uma constante para a manutenção e permanência no mercado, e o modelo Cespe/UnB apresentou um padrão a ser seguido na elaboração das provas e da metodologia utilizada na aplicação. Caracteriza-se a relação das formas existentes de cooperação, evidenciando a Hélice Tripla e sua forma de cooperar contribuindo para a relação Universidade-Empresa (U-E).

Considera-se que a universidade está deixando de ter um papel social secundário, não menos importante, de prover ensino superior e pesquisa e vem assumindo um papel de gerador e propulsor na economia frente a indústrias e empresas, ou seja, “forjada em diferentes tradições acadêmicas e nacionais, a universidade está adotando um formato empreendedor comum que incorpora e transcende suas missões tradicionais de educação e pesquisa” (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017, p. 23).

Etzkowitz e Zhou (2017) explicam que, quanto maior é o envolvimento das instituições criadoras de conhecimento, maior e mais próximo fica o processo de inovação. A universidade, nessa concepção, adquire oportunidade de divulgar sua imagem de forma que repercute a cooperação Universidade-Empresa promovida na comunidade como um todo (SEGATTO-MENDES, 1996).

Grosso modo, este trabalho pode ser dividido em etapas. A primeira etapa concentra um esforço teórico a fim de caracterizar o que vem a ser inovação e seus desafios na universidade e

no setor público. Na segunda etapa, são apresentados o estudo de caso do Cespe/UnB e as entrevistas com ex-colaboradores, apresentam-se alguns números e resultados do Centro, em que se apresenta a colaboração deste para que a universidade seja analisada como grande gerador de inovação no setor público.

No que tange às sugestões apresentadas pelos professores da Banca, foram incluídos capítulos referentes à inovação no setor público, à gestão da inovação e ao marco regulatório. Todas as sugestões da Banca foram acatadas e serviram de base e norte para a pesquisadora.

Registra-se que, apesar de o nome atual da empresa ser Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), o estudo se refere tão somente ao Cespe/UnB, como detentor e criador da inovação, da cooperação e do modelo Cespe de realizar provas e seleções.

## JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica pela contribuição aos pesquisadores, ao Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), à Universidade de Brasília (UnB) e à sociedade.

Aos pesquisadores, o trabalho é um incentivo à compreensão de que a Universidade é maior do que o que se consegue tocar. Ultrapassa barreiras e possibilita que o aluno-investigador possa vislumbrar possibilidades de aplicar a sua experiência permitindo-lhe absorver conhecimentos, visto que muitas das inovações partem das criações subjetivas e individuais de cada aluno.

Os alunos-empresendedores, movidos por desafios, têm a oportunidade de transferir a paixão de desenvolver novos mecanismos, em que se pode incluir também a dedicação por uma pesquisa resultando em experimentações teóricas e empíricas que transcorrem ao longo da vida profissional dos alunos, dando-lhes a possibilidade de fundamentar e legitimar o significado do esforço acadêmico.

Ao Cebraspe, considera-se importante ser visto e reconhecido como uma empresa que rompeu com os modelos existentes no ensino superior do País sendo uma instituição moderna e ousada, capaz de mobilizar em sua trajetória e história a qualidade de uma instituição inovadora.

Destacam-se as contribuições do Cespe/UnB nos atendimentos sociais à população do Distrito Federal e Entorno, realizados até 2013; dentre essas contribuições, a mais relevante pode ser observada na evolução das atividades do Programa de Educação Corporativa da UnB, que tinha por finalidade garantir o nível de qualidade da força de trabalho com prioridade para os integrantes do quadro de servidores.

No relatório de resultados plurianuais da FUB (2003 a 2006), consta a participação do Cespe/UnB no atendimento à população referente a isenções de pagamentos de taxas do vestibular e PAS, investimento em educação corporativa no ingresso ao sistema de cotas, atendimento a pessoas portadoras de necessidades especiais, apoio ao ensino fundamental e ações voltadas para o ensino médio na educação pública do DF (BRASIL, 2019).

À sociedade, o trabalho beneficia a comunidade externa como um todo, visto que a implementação da relação entre universidade-empresa permite uma proximidade entre a sociedade e a universidade-empresa, em uma dinâmica de cooperação ampliando seus conhecimentos em uma troca rica de linguagem e informações com os pesquisadores universitários. Apresentar à sociedade para que esta entenda o processo de mudança que o Cespe/UnB trouxe para a comunidade acadêmica, quebrando paradigmas e sendo precursor nas práticas e metodologias assumidas, sendo líder no mercado. É dever de uma universidade contribuir para a diminuição das desigualdades sociais buscando soluções e utilizando a criatividade e inovações resultantes de seu trabalho, dessa forma, esse trabalho se torna também uma prestação de contas à sociedade.

À instituição, este trabalho tem a oportunidade de mostrar que a inovação se faz presente na UnB, muitas vezes não entendida ou conceituada como tal, principalmente no formato universidade-empresa que o modelo Cespe/UnB contribuiu para ampliar a função social da Universidade e seu papel no desempenho econômico, a nível regional, bem como nacional. Assim, demonstra-se que, como grandes universidades, a UnB tem capacidade de promover grandes projetos empreendedores e comerciais, por meio de estratégias próprias, não se restringindo a objetivos acadêmicos, e, nesta proposta, poder aplicar o conhecimento adquirido na prática, permitindo que se produza algo utilizável tanto economicamente, quanto socialmente. Essa condição evidencia o potencial da Universidade com tamanha intensidade no meio comercial quanto acadêmico, tornando-se este um formato de instituição modelo.

O objetivo deste estudo é apresentar um padrão conceitual que auxilie no entendimento do fenômeno de cooperação tecnológica U-E, o qual dialoga com as práticas motivadoras e autores de referenciais, para conduzir a UnB a um patamar de instituição reconhecida como protótipo na cooperação tecnológica e produção de inteligência. Ansiando apresentar a dinâmica da inovação do Cespe/UnB no que diz respeito ao seu desenvolvimento e aperfeiçoamento para sua manutenção no mercado, no caso como Cebraspe, claro que sempre considerando encontrar barreiras e incertezas de implementação de projetos, de localização e proximidade geográfica, de duração, de apoio governamental e diferentes níveis de conhecimentos entre as pessoas, universidade e empresas envolvidas.

## OBJETIVOS

### Objetivo geral

Estudar a Inovação na Universidade de Brasília, a partir de uma análise do modelo conceitual do fenômeno da cooperação tecnológica e das parcerias institucionais, tendo como experiência o Cespe.

### Objetivos específicos / problemas de pesquisa

- a) Analisar se existiu um modelo de negócio construído pelo Cespe/UnB. Caso exista, observar se pode considerá-lo como boas práticas.
- b) Justificar como a proximidade da UnB com o Cespe/UnB contribuiu com as competências para desenvolver capacidade teórica e técnica do Centro, pesquisando a dinâmica de internalização de competência para dentro do Cespe/UnB.
- c) Investigar se a criação do Cespe/UnB levou em consideração a lógica da inovação para dentro do seu modelo. E de que forma isso se materializou na trajetória institucional do Cespe/UnB.
- d) Responder se o Cespe/UnB é uma inovação para a Universidade e se cumpriu o papel institucional, em direção, aos objetivos da UnB.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa originou-se da vivência na Universidade de Brasília, mediante parceria professor-aluno. Como servidora dessa Universidade e atualmente como aluna e pesquisadora do curso de Mestrado, acredita-se que a pesquisa permitiu aprofundar a visão das questões estudadas e propostas pelos objetivos geral e específicos. Inicialmente, buscou-se compreender a formação e dinâmica do Cespe/UnB, considerando-o como importante experiência de inovação dentro da UnB.

Fez-se necessário realizar levantamento de referências no que diz respeito à inovação, principalmente no contexto Universidade-Empresa e como estas se formam dentro do universo das instituições de ensino superior, onde se inicia uma revisão teórica da literatura a partir de autores que discorram sobre inovação como o autor Joseph Alois Schumpeter, Henry Etzkowitz, Richard Nelson, Sidney Winter, Guilherme Ary Plonski, Peter Ferdinando Drucker, entre outros.

Diante do reconhecimento do que se tornou o Cespe/UnB, na dinâmica da inovação em relação ao seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, buscou-se compreender e interpretar a constituição do Cespe/UnB, desde sua criação, inclusive no estudo da sua justificativa. A percepção dos problemas apontados e alguns fatores para esta compreensão envolvem estudos das experiências associadas às atividades da Universidade, do Centro e do envolvimento do Governo. No intuito de detalhar essa compreensão, o período estudado foi o da formação, com foco na criação, até 2013, ano em que a Instituição se transformou em uma Organização Social denominada Cebraspe, por meio do Decreto n.º 8.078, de 19 de agosto de 2013, assinado pela presidente Dilma Rousseff (BRASIL, 2013).

A fim de levantar informações para o estudo, foram realizadas pesquisas documentais em artigos, dissertações, livros e bibliotecas digitais que permitiram estruturar o universo de pessoas a serem entrevistadas para a condução deste trabalho. Em função da natureza do problema focalizado e das considerações feitas na fundamentação teórica, apresenta-se nesta seção a metodologia adotada no processo de pesquisa. As buscas foram feitas nas bases de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) – Directory Open Articles Journal, ScienceDirect, Scielo, Ebsco, Wiley Online Library e base ProQuest. Para complementar, procedeu-se a pesquisas à Biblioteca Digital Brasileira de

Teses e Dissertações (BDTD), à biblioteca eletrônica Spell, ao repositório de defesas e às dissertações do Programa de pós-graduação da Faculdade UnB Planaltina (FUP) e ao acervo físico da Biblioteca Central da UnB bem como ao arquivo e ao repositório central do Cespe/UnB e ao arquivo do Cebraspe.

A definição do tipo de estudo e métodos científicos utilizados foi fundamental para a coleta de dados e informações para alcançar os objetivos estipulados. Os conhecimentos científicos adquiridos no estudo e a apresentação de respostas fundamentadas indicaram que os objetivos foram e o conhecimento, por sinal muito rico, foram alcançados. Nesse sentido, Gil (2010, p. 27) esclarece que determinar o método "é o caminho para se chegar a um determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento".

Os métodos foram aplicados à pesquisa que culminou no estudo e na entrevista sobre o Cespe/UnB aos profissionais que trabalharam ou ainda trabalham no Centro, as consequências dos resultados foram diversas e gerais, resultando no estudo de caso aqui apresentado, que permitiu a análise de todos os aspectos consideráveis. Tull (1976) assegura que um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular; algumas vezes, é dado como sendo mais apropriado para investigações exploratórias e é notadamente útil para a criação de hipóteses. Gil (2010, p. 58) acrescenta que o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo "profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento". Vergara (2016, p. 48) informa que a "pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo".

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva, a qual tem como objetivo prioritário ampliar o nível de conhecimento sobre o alcance da inovação por meio das atividades da empresa, e relatar o êxito da experiência e o modelo de negócio adotados pelo Cespe/UnB. De acordo com Gil (2010, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

O estudo de natureza descritiva, conforme citado, compromete-se investigar o “que é”, ou seja, aprofundar um conceito e descobrir as características de um fenômeno. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo. No planejamento desse tipo de estudo, o primeiro passo a seguir consiste em identificar as variáveis específicas que pareçam ser importantes para explicar complexas características de um problema ou comportamento (RICHARDSON, 1999). Trivinos (2009) aponta que a pesquisa descritiva explora a realidade estudada, em suas características e problemas, ou seja, busca compreender os fenômenos de determinada realidade. Nesse caso, adentrar nas habilidades, nos mecanismos de procedimentos e nos meios para alcançar a visibilidade de destaque que o Cespe/UnB obteve.

A pesquisa tem também característica de pesquisa exploratória, método que está atrelado ao levantamento bibliográfico. A pesquisa bibliográfica estrutura-se em materiais já publicados – livros, artigos científicos, internet – os quais proporcionam maior conhecimento. É bibliográfica por fazer uso de material de fácil acesso ao público em geral, como livros e periódicos que tratem do assunto. Também porque se fundamenta na parte teórica, metodológica e científica. O método exploratório permite novas diretrizes, práticas e capacidades para fundamentar explicações dos problemas apontados. Corrobora nesse sentido Mattar (2014) afirmando que a pesquisa exploratória leva o pesquisador a obter o maior conhecimento a respeito do tema ou problema de pesquisa por meio de características específicas: relações entre diversas variáveis.

A pesquisa de investigação exploratória apresenta conceitos de forma atual na busca por maior compreensão do meio acadêmico bem como das empresas e da sociedade, em seus diversos ramos e específicas áreas de atuação. A mais beneficiada, neste caso, é a sociedade com a possibilidade de se privilegiar com uma visão histórica e científica dos serviços consumidos, devido à investigação ser uma pesquisa fundamentalmente motivada pela necessidade de se resolver problemas concretos.

A revisão da literatura com fundamentos na bibliografia sendo construída na dissertação permitiu entender o processo de cooperação entre a U-E, sob algumas características particulares entre a Universidade e o Cespe/UnB, que possibilitou contribuir para a construção da entrevista aplicada. São alguns exemplos de informações que foram levantadas na entrevista: a identificação da autonomia do Cespe/UnB perante a UnB; existência de parceiros conveniados com o Cespe/UnB; participação dos docentes que prestam consultoria e atendem a bancos de



questões para o Cespe/UnB; apoio e participação da Universidade nos eventos acadêmicos do Centro; contratação de pessoas/empresas para trabalhos de curta duração; grandes investimentos no desenvolvimento tecnológico em conjunto com a Universidade; existência de participação de docentes e técnicos em conselhos do Cespe/UnB; informações sobre a dimensão do centro que atinge limites regionais e até mesmo internacionais; os programas que ocorrem entre a empresa e a Universidade são de longo, médio ou curto prazos; esclarecimentos sobre o modelo contratual entre o Cespe/UnB e as empresas; existência de transferências de recursos financeiros; informes sobre o escambo e doação de material entre Cespe/UnB e UnB (por exemplo, mobiliário); incentivos por parte da Universidade ou fundação; dados de incentivos externos ou participação do Governo; noções sobre a metodologia utilizada na inteligência do negócio. Esses *insights, brainstorm* permitiram delinear a direção para seguir na pesquisa e para compreender a inovação como impulsionadora do perfil do Cespe/UnB enquanto Universidade-Empresa. Nesse sentido, o estudo apresenta-se como proposta de elevar o Cespe/UnB a uma criação inovadora praticada pela Universidade de Brasília, com o foco no seu desenvolvimento.

Representando determinado momento no contexto de criação e construção do nome Cespe/UnB, a pesquisa é do tipo transversal, pois apresenta um grupo de pessoas por meio de pesquisa e entrevista. É uma pesquisa longitudinal / horizontal visto que será realizada uma análise retrospectiva, pesquisando e comparando parte histórica do estabelecimento da marca Cespe/UnB e a formação da cooperação U-E com a participação do Governo, nos moldes da teoria Hélice Tríplice. Trata-se ainda de análise relacional, posto que seja possível analisar o comportamento das empresas e das universidades em um contexto restrito.

Dessa forma, a aplicação do desenvolvimento da pesquisa está sistematizada conforme o Quadro 1:

**Quadro 1** – Sistematização do Trabalho

Bloco 1	Introdução e Justificativa
Bloco 2	Pesquisa bibliográfica
Bloco 3	Pesquisa documental
Bloco 4	Entrevistas e Análise das entrevistas
Bloco 5	Conclusão

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

No bloco dois, apresenta-se pesquisa de documentos públicos internos e externos, e o estudo em campo traz subsídios para a estruturação das entrevistas e a definição dos personagens. A pesquisa pretende coletar dados primários e secundários para atender à metodologia adotada. Os dados primários são aqueles realizados por meio da utilização de entrevistas semiestruturadas aos participantes envolvidos no processo de criação e cooperação do Cespe/UnB.

As entrevistas abertas e semi-dirigidas foram aplicadas diretamente aos sujeitos do processo e visaram a responder os objetivos específicos elencados na proposta da pesquisa por meio de depoimentos históricos. No bloco, três objetivou-se entrevistar três instituidores, pessoas-chaves, que trazem a essência e a história da formação do Cespe/UnB. A seleção dos participantes foi realizada com pessoas diretamente envolvidas na implementação de diversas áreas, com destaque para a formação acadêmica multidisciplinar. O questionário ou entrevista aplicada, segundo Gil (2010), é um conjunto de questões que são respondidas pelo entrevistado, com o objetivo de quantificar os fenômenos sociais, tais como opiniões, informações e atitudes, em números para classificá-los e analisá-los.

Destina-se o bloco quatro a observar, transpor e transferir o conhecimento absorvido nas entrevistas para elencar os elementos essenciais para a confecção do questionário. Para tratamento desses dados, foi utilizada técnica de análise de conteúdo, mais especificamente a análise temática, ou seja, aquela que utiliza o tema como unidade de análise, pois, de acordo com Bardin (2000), respostas a questões abertas, entrevistas não diretivas ou mais estruturadas, individuais ou de grupo, podem ser, e são, constantemente analisadas tendo o tema como suporte.

O Bloco cinco propôs a formulação de um questionário de aproximadamente 10 questões semiestruturadas com o universo maior de participantes escolhidos entre o Cespe/UnB e a FUB, provocadas por *e-mail*. A análise seguiu o método de análise qualitativa, que se assinala a inferência, quando realizada, fundamentada na presença do índice (tema, palavra, personagem), e não na presença em cada comunicação individual. Na análise qualitativa, não se observam ou se analisam cálculos de frequência ou intensidade (BARDIN, 2000).

Por último, os dados secundários foram coletados a partir das *homepages* institucionais da UnB e do Cebraspe e dos estudos que perfazem a relação U-E. Acrescentam-se aos dados

secundários, qualquer tipo de documento publicado, sejam *folders* e panfletos, sejam estudos anteriores, artigos e dissertações, visando a caracterizar de forma mais próxima possível da realidade do ambiente no qual se deu a pesquisa. Depois de definido o objeto de estudo, a delimitação e os objetivos, foram levantadas informações bibliográficas relativas ao assunto, o que possibilitou convalidar se os objetivos inicialmente propostos foram alcançados.

## CAPÍTULO 1

### REFERENCIAL TEÓRICO

#### 1.1 Inovação: abordagem conceitual

De acordo com Joseph Schumpeter, austríaco iniciador da reflexão da inovação, o desenvolvimento econômico é influenciado pela inovação, a qual ocorre por meio de processo dinâmico em que as antigas tecnologias são substituídas por novas, denominado de "destruição criadora". Entendidos como os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento, a inovação e o conhecimento são atores principais no cenário da economia. Inovações por inteiro requerem quebras intensas de paradigmas, já as parciais dão continuidade ao processo de mudança.

Em 1934, Schumpeter propôs os tipos de inovação: introdução de novos produtos; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; criação de novas estruturas de mercado em uma indústria (OECD, 2005).

Já a OECD (2005) traz uma adaptação dos tipos de inovações, em que:

- Introdução de novos produtos: compreender mudanças expressivas no desenvolvimento de produtos e serviços;
- Introdução de novos métodos de produção: representa uma mudança considerável nos métodos de produção e distribuição;
- Inovações organizacionais: abertura de um novo mercado, quando existem mudanças significativas nas práticas organizacionais e nos negócios ou nas relações externas da empresa; e
- Inovações de *marketing*: desenvolvimento de novas fontes provedoras de *marketing*, mudanças no *design* do produto, em promoções, preços ou até mesmo na embalagem.

**Figura 1** – Tipos de Inovação

**Fonte:** Adaptado pela autora, OCDE (2005).

Acredita-se que os primeiros estudos referentes à inovação estavam relacionados ao objetivo de explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico (BRANDÃO; BRUNOFARIA, 2013). Sendo Schumpeter (1997) um dos principais autores no estudo da inovação, destaca-se o conceito de inovação como uma nova combinação de recursos, tendo a desistência de práticas obsoletas.

Aqui se faz necessário ressaltar a diferenciação, para o autor, entre invenção e inovação. A invenção só é enxergada como inovação se for levada à prática, ou seja, a invenção sem uma “utilidade prática” não pode ser considerada como inovação, pois não terá o aval do mercado. Por outro lado, as inovações não são necessariamente originadas de invenções, elas podem ser fruto de adaptações de processos já existentes, ou, ainda, de adequações na utilidade de determinado produto em outro segmento de mercado (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014, p. 14).

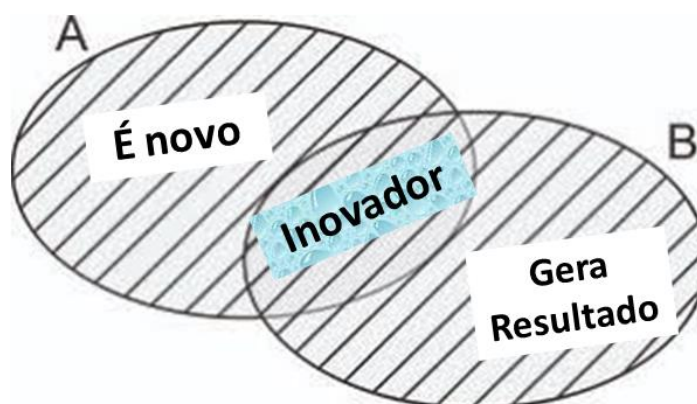
Hoje, no geral, não existe resistência ou dificuldade de aceitar o que é novo. Ser inovador é pensar fora da caixa, é ter a capacidade de se reinventar frente às tendências e ter a disposição para reaprender e aprender construindo algo com autoconfiança, colaboração e empatia, assim "todos os outros tipos de resistência — e, em particular, dos consumidores e

produtores — a uma inovação, simplesmente porque é algo novo, desapareceram inteiramente" (SCHUMPETER, TRADUÇÃO JUNGSMANN, 1961, p. 167).

A inovação é um tipo de reconfiguração dos elementos de uma combinação produtiva, que assume significados mais amplos em sociedades cada vez mais baseadas no conhecimento (ETZKOWITZ; DZISAH, 2008). Antes a inovação era limitada ao desenvolvimento de novos produtos por empresas, nos últimos anos, a partir de uma nova configuração da relação formada entre as empresas, a alta tecnologia e o crescimento econômico tem tomado maiores interesses e fazendo parte de debates públicos (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). No início da década de 1980, diversos países adotaram sistemas de inovação associados a políticas de economia baseada em conhecimento, para os quais as universidades têm um papel central (KENWAY; BULLEN; ROBB, 2004), e a ciência é vista como fonte de oportunidade estratégica (VELHO, 2001).

Nelson e Winter (1982) distinguem a inovação como uma consequência subordinada à trajetória, em que a interação entre os sujeitos dá lugar ao conhecimento e à tecnologia. Para que a inovação ocorra, são necessários o conhecimento, o aprendizado individual e organizacional e a cooperação entre os atores. Acredita-se que muitas das inovações tecnológicas são criadas pelas pesquisas científicas. Conforme explica OECD (1999, p. 11), a “inovação não é mais percebida necessariamente como processo linear, mas como resultado da complexa interação de vários atores e instituições que constituem um sistema de agentes fortemente interdependentes”. Inovar é fazer novas ideias se converterem a um bom resultado, que não precisa ser o esperado, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Fluxo da Inovação



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Porém, inovação é mais do que isso. Conforme os estudos de Etzkowitz (2003), o termo inovação tanto quer significar o desenvolvimento de novos produtos nas empresas quanto resignificar, ou seja, a criação de novos arranjos. Desse contexto, depreende-se que a cooperação tecnológica Universidade-Empresa é a forma de gerar inovação. A integração das instituições Universidade-Empresa é apontada como campo de aplicação da inovação. Na linha Schumpeteriana, o fluxo circular da economia sai da inércia com a entrada da inovação e ocorre inserida no Sistema Nacional de Inovação (SNI), que abrange as unidades, os institutos de pesquisas, as universidades, as empresas e as entidades governamentais. Esse termo foi criado para representar o conjunto de atores e o sentido do conhecimento. Cabe então ressaltar que a inovação está presente nas questões de cunho acadêmico e também nas discussões de política de desenvolvimento regional e internacional.

“A inovação é o instrumento específico do empreendedor” (DRUCKER, 1987, p. 39), em que ocorrem a busca e o aproveitamento de novas oportunidades para satisfazer as necessidades humanas. A inovação é uma fonte de crescimento para conquistar um mercado competitivo e diferenciado. Citam-se, por exemplo, a compra a prazo, a fidelização, o serviço de transporte por aplicativo, o bônus por pontuação de compra ou serviços, que foram ideias que revolucionaram o mercado internacional. Daí, tem-se que a “inovação não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma “coisa” (DRUCKER, 1987, p. 41). A busca por ideias e técnicas deve ser constante, objetivando facilidade, simplificação e melhoria nos processos para garantir e exercitar a inovação. A criação ou o desenvolvimento de novas tecnologias não são processos limitados a um único ente ou autor, pois funcionam como um processo de colaboração entre várias entidades formadoras de uma rede de atividades inovadoras.

Rodrigues, Barbosa e Neto (2004) defendem que o processo de inovação é um fenômeno complexo e sistêmico; os autores apresentam o SNI e o definem como o conjunto de instituições e organizações responsáveis pela criação e adoção de inovações em um País. No Brasil, também se inclui atividades de pesquisa e formação no desenvolvimento de capital humano abrangendo o conceito de SNI.

O Sistema Nacional de Inovação desenvolvido por Lundvall e Nelson objetivam acomodar a difusão da inovação e a análise de arranjos cooperativos, em que as empresas,

conjunta ou individualmente, se conectam e se apoiam promovendo a disseminação do conhecimento em benefício de todos, influenciando o processo de inovação.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), a inovação se manifesta de muitas formas e pode ser estruturada em quatro tipos, apesar de haver dificuldades em diferenciá-los, pois são parecidos:

- Inovação de produtos;
- Inovação de processos;
- Inovação de posição; e
- Inovação de paradigma.

Para Dosi (1988), a inovação é categorizada em dois tipos: radical e incremental, daí se pode caracterizar o grau de novidade comprometido. As radicais se caracterizam pela criação de um novo produto originando novos mercados, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos produtos, quebrando paradigmas. E as incrementais são as que dão continuidade, adotam melhorias em um processo ou produto sem alteração na estrutura. A implementação de um novo conhecimento ou procedimento em pequena escala pode também ser caracterizado como uma inovação por incremento.

Calderan e Oliveira (2013) alertam que a teoria que enfocava com maior intensidade o sistema de preços perante a competição e a gestão das firmas passou a ser criticada ao se perceber que a economia não se comporta de forma sempre equilibrada e que a racionalidade dos indivíduos é limitada. Para se potencializar e melhorar os ganhos de competitividade, é necessário um conjunto de políticas públicas conscientes e coordenadas que implementem atividades de conhecimento em todos os setores.

A interação entre os atores econômicos, sociais e políticos irá fortalecer capacitações e favorecer a difusão de inovações, por meio de uma rede de instituições públicas e privada que interagem para promover o desenvolvimento científico e tecnológico de um país (CALDERAN; OLIVEIRA, 2013, p. 5).

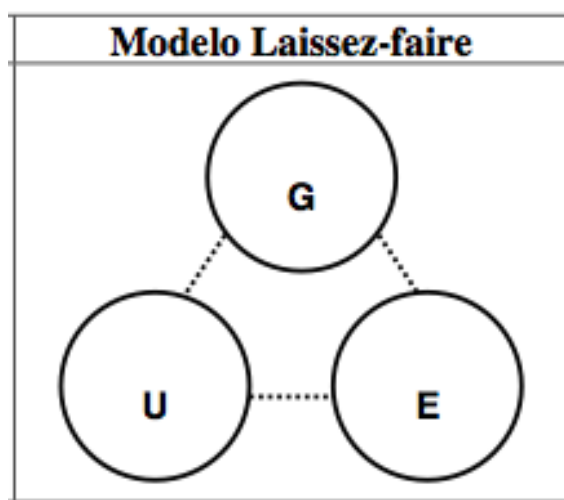


Dessa forma, ressalta-se o papel das universidades nos sistemas de inovação, bem como o modelo Hélice Tripla que explicaremos a seguir, o qual considera a interação entre a universidade, governo e empresa.

## 1.2 Modelos de relação entre universidade e empresa: apresentação das teorias: Triângulo de Sábato e o Modelo da Hélice Tripla

O elo entre as Universidades e as Empresas é um propulsor para o desenvolvimento das inovações, principalmente as tecnológicas, com aplicação tanto na pesquisa básica quanto na pesquisa aplicada. Ressalta-se que tanto as universidades quanto as empresas têm seus objetivos, que são distintos e muitas vezes não convergentes e relacionam-se na maioria das vezes de forma passiva, sendo tal modelo denominado de Triângulo de Sábato, desenvolvido em 1968 com o objetivo de solidificar a interação universidade-empresa, sendo o precursor para o desenvolvimento econômico da América Latina (PLOSKI, 1995). O Triângulo de Sábato tem por característica o governo no topo do triângulo, com a função de estimular a interação dos outros dois vértices, universidade e empresa. Modelo *Laissez-faire* (ver Figura 3).

**Figura 3** – Modelo *Laissez-faire*



**Fonte:** adaptado Etzkowitz (2003, p. 302).

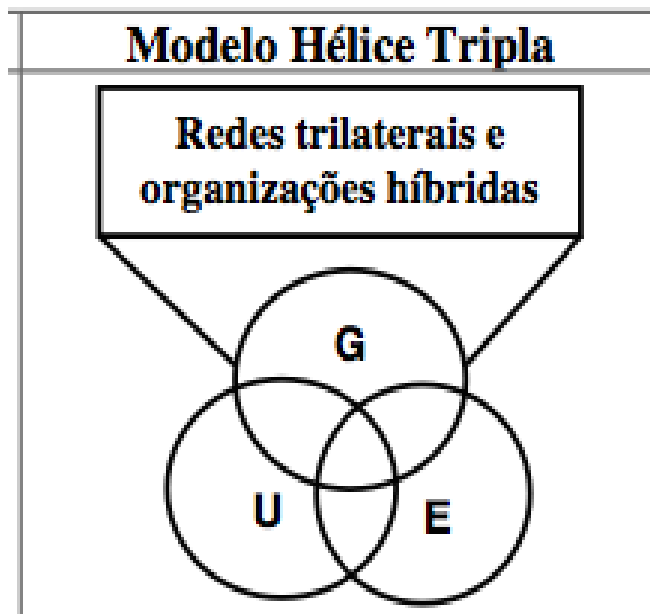
Na década de 1960, enfrentou-se a crise do desenvolvimentismo latino-americano, a qual despertou e visualizou debates teóricos para resolver o problema do crescimento na região. Na Itália, os argentinos Jorge Sábato e Natalio Botana levaram alguns questionamentos e respostas relacionados à economia da época, resumindo: um programa de substituição de importações eficiente deveria levar em conta a necessidade de o setor produtivo aprimorar seus processos e seus produtos; para isso, seria necessário que houvesse nos países da América Latina uma infraestrutura científica e tecnológica articulada com o setor produtivo e com o governo. A vértice topo, como citada, seria ocupada pelo governo ligado de um lado ao setor produtivo e por outro à infraestrutura científica e tecnológica, formando, na base do triângulo, a interação entre o setor produtivo e a infraestrutura científica e tecnológica disponível no país.

O Triângulo de Sábato é composto por três tipos de relações: 1) intra-relações, que se constroem dentro de cada vértice, com a intenção de capacitar e estimular as instituições a transformar necessidades e fragilidades na geração de um produto final que favoreça o processo de inovação; 2) inter-relações, as que se estabelecem entre os pares do vértice, em que ocorre o fluxo de demandas verticalmente ou horizontalmente, governo *versus* técnico-científico ou estrutura produtiva e técnico-científico *versus* estrutura produtiva; e, 3) extra-relações, as que se criam entre uma sociedade, ou seja, fora do triângulo, no seu exterior (PLONSKI, 1994).

Alguns autores entendem que a empresa e a universidade atuam de forma convergente, e esta convergência demanda objetivos similares, sobrepondo-se os papéis, em que ambas as instituições abraçam a relação de cooperação independente das distintas finalidades. As relações antes bilaterais se expandem incluindo-se mais um parceiro. Esse modelo denomina-se de Hélice Tripla, nascido das iniciativas laterais da Universidade-Empresa-Governo (U-E-G).

O modelo Hélice Tripla seria uma evolução da relação Universidade-Empresa-Governo (ver Figura 4). “O modelo de tripla hélice foi desenvolvido por Henry Etzkovitz na década de 90, sendo hoje uma das metáforas mais populares e aceitas para explicar a capacidade de transformar o conhecimento científico em inovação tecnológica” (MONTEIRO, 2017), tendo a universidade papel central no processo de inovação. O Sistema de Inovação considera a empresa como uma líder no processo de inovação, já o modelo de Sábato pressupõe o Estado como o centralizador da liderança.

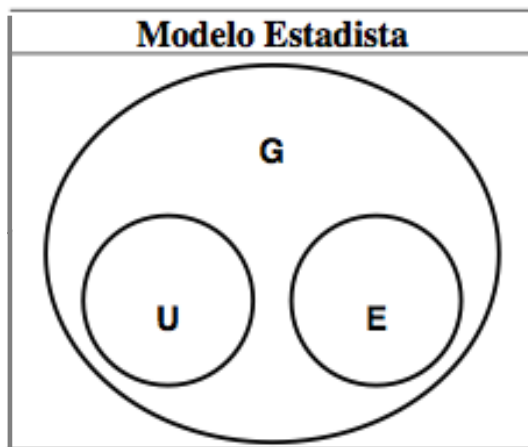
Figura 4 – Modelo Hélice Tripla



Fonte: adaptado de Etzkowitz (2003, p. 302).

Encontra-se o modelo estadista nas relações estabelecidas na antiga União Soviética e no Governo oriental sob o nome de socialismo existente. Visto como desenvolvimento falho, pois não permite iniciativas *bottom up*, desencorajando iniciativas de inovações (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Figura 5 – Modelo Estadista



Fonte: adaptado de Etzkowitz (2003, p. 302).

No modelo *laissez-faire*, no Triângulo de Sábato, há um desmembramento institucional entre as partes, com demarcação e limitação na função de cada uma; o Governo fica no vértice superior do triângulo, tendo como papel o fomento de parceria e relação entre as instituições. No Triângulo de Sábato, o Estado tem “papel relevante como criador de políticas e instrumentos de promoção e planejamento dos três vértices” (VACCAREZZA, 1998, p. 22).

Na Hélice Tripla, existe uma infraestrutura de conhecimento em que as esferas institucionais se sobrepõem permitindo que a função de um possa ser desempenhada por todos, ou seja, as organizações tornam-se híbridas. O modelo de Hélice Tripla tem como marca uma maior aproximação entre as finalidades e os fundamentos distintos de universidade e empresa, diminuindo as reações contrárias de cada instituição. As universidades, atualmente, reconhecidas como instituições de “bem nacional” para o desenvolvimento econômico, antes reduzido a um “bem universal” de conhecimento. Pouco a pouco tal entendimento tem sido ingerido, o que promove um afastamento das limitações que insistem em se instalar entre academia e a indústria (SUTZ, 2000).

### **1.3 O estado como agente inovador**

A rápida transformação dos mercados e dos cenários políticos e econômicos dos países levam os governos a enfrentarem os mais variados e complexos problemas, exigindo respostas eficientes e ágeis, evidenciando a necessidade de serem cada vez mais inovadores. Dessa forma, a inovação no setor público pode se materializar de várias maneiras: descobrindo-se uma nova forma de fazer serviço público, formulando novos sistemas de integração de gestão, melhorando serviços ou produtos públicos já existentes e criando ou adaptando novos processos ou rotinas administrativas e gerenciais; e podem ainda surgir com a implementação de novas lógicas e concepções de enxergar a “coisa pública”.

A importância social, ou seja, a justificativa da existência da inovação no setor público se faz necessária, ou seja, construir a ideia de “entidade social” que implementa uma inovação para o bem social, para o bem comum. A inovação no setor público precisa ser reconhecida como a implementação de uma prática norteadora e benéfica no modo como uma organização funciona e municia produtos e serviços públicos prestando serviço para a sociedade. Devido ao advento da

promulgação da Constituição Federal de 1988, o Estado brasileiro, visando a garantir ao cidadão o cumprimento dos requisitos da dignidade da pessoa humana, assumiu a responsabilidade pela manutenção, exploração, organização e execução de serviços, designando-os como serviços públicos.

Desse modo, a intervenção do Estado na ordem social é para que os direitos elencados no art. 6º da Constituição sejam atendidos, quais seja prestação de serviços públicos de educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, transporte, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância bem como o fomento de particulares que atuam no denominado Terceiro Setor.

Observa-se então que os referidos direitos são balizadores do serviço público, e o Estado tende a cada vez mais buscar meios para oferecer esses serviços com qualidade, eficiência e eficácia. Nessa busca, tem-se a inovação no setor público, a qual não se refere essencialmente a ganhos financeiros, tal como é para as empresas privadas, mas a uma modificação com retorno positivo para a sociedade, ou melhoria de um serviço já existente mediante “novos processos gerencias ou rotinas gerenciais” (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014); assim a inovação é uma ferramenta propulsora de transformação em organizações públicas.

Observa-se que, apesar de o conceito de inovação ser relacionado, inicialmente, com o crescimento da importância no setor de serviços na economia, vem ganhando espaço tanto nos estudos quanto na prática da esfera pública, pois os desafios enfrentados pelo Estado têm aumentado de forma dinâmica, e a sociedade espera soluções eficientes e eficazes, exigindo-se realizar mais com menos. Desse modo, a prestação de serviços pelo Estado, conforme o artigo 175 da Constituição Federal: “Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação a prestação de serviços públicos”, requer que essas soluções sejam “tão ou mais eficientes quanto as providas pelas empresas privadas” (VIEIRA, 2015). Considera-se, aqui, que o “Estado tem o dever constitucional de prestar diretamente o serviço público ou viabilizar a seu fornecimento por meio de entes privados” (FRANÇA, 2004).

Desse modo, o papel do Estado na sociedade contemporânea é amplo, uma vez que, quanto à inovação, ele pode ser o facilitador e também o agente da inovação. Considerando a prerrogativa de regular os serviços públicos, o Estado tem o “papel ao formular as leis, as

políticas e as próprias organizações públicas como uma parte importante do ambiente que molda as atividades do setor privado”, assim ele é um agente facilitador da inovação. Da perspectiva de ser agente inovador, responsável pela inovação, o Estado atua não somente “em áreas típicas de ação pública, mas também em áreas consideradas de caráter social, além de áreas estratégicas e importantes para a atividade econômica do país”, ou seja, ele precisa atuar como responsável da inovação. Assim, a inovação no setor público apoia o crescimento econômico tornando o governo mais eficiente, transparente e responsivo (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014).

#### **1.4 Inovação no setor público**

É importante ponderar que não existe uma única discussão e conceito para a inovação no setor público, existe uma variedade de ações, estudos e conceitos em torno da inovação nesse setor, que conceitua seu perfil em função do nível de impacto que é sentido pela sociedade (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014, p. 14).

Discorrendo sobre o papel do setor público perante a inovação, observa-se o Estado como um orientador e até mesmo incentivador da atividade privada, por exemplo, quando o setor público formula as leis e as políticas públicas e quando fiscaliza as atividades do setor privado. Sendo assim, o Estado, neste caso, não é o agente inovador, e sim o facilitador da inovação. Já quando o Estado atua nas áreas de caráter social e atividade econômica do país pode e é considerado o responsável pela inovação, atuando como agente inovador.

Diante do cenário contemporâneo, globalização, combate à desigualdade e à corrupção, o respeito à diversidade e a busca pela boa governança, o Estado passa a ter a necessidade de desenvolver de forma criativa e inovadora seus serviços.

Na esfera pública, existem especificidades que podem limitar a inovação. Aspectos relacionados à legalidade e impessoalidade bem como à rigidez estrutural e ao orçamento e à execução são distintos do setor privado, tornando-se muitas vezes uma barreira burocrática que tem de ser vencida. Outro aspecto é quanto aos incentivos. Na esfera privada, os incentivos são relacionados a lucros, vantagens comerciais, benefícios competitivos e econômicos adicionais próprios. Já, no setor público, “os incentivos não são claros e, com certeza, bastante tênues, o que torna a discussão – inovação no setor público – bastante árdua” e, “para a inovação no setor

público, elementos como ‘retorno social’ e ‘ganhos para a sociedade’ precisam estar presentes” (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014, p. 15).

Assim, conforme a classificação de inovação desenvolvida por Schumpeter, a inovação no setor público abrange o produto, uma vez que está relacionada a serviços novos ou melhorias nos já existentes, e inovação organizacional, relacionada “ao desenvolvimento de melhores práticas gerenciais” (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014, p. 13).

Desse modo, da perspectiva gerencial, Van de Ven, Angle e Poole (2000 apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2012, p. 229) afirmam que:

[...] o processo de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias por meio do engajamento (ou relacionamentos) com os outros e fazendo adaptações necessárias para atingir os resultados desejados no contexto de mudanças institucionais e organizacionais.

Dentre as razões para se estimular a inovação, têm-se a perspectiva econômica e a perspectiva social. Para o ponto de vista econômico, Potts e Katelle (2010 apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2012, p. 228) elencam:

[...] a primeira é que, na maioria dos países da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), o setor público é um componente significativo da macroeconomia, contribuindo com parcela significativa do PIB (entre 20 e 50%). A segunda é que o setor público é responsável por prover serviços para cidadãos e empresas e a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas. A terceira é que, considerando os sistemas nacionais de inovação, uma grande razão para promover a inovação no setor público é sua responsabilidade sobre a definição das políticas de fomento à inovação no setor privado.

Já do ponto de vista social, tem-se que “um setor público inovador que oferece produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade) pode garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos” (POTTS; KATELLE, 2010 apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2012).

Apesar de os referidos pontos de vistas apontarem para a motivação da inovação no setor público, observam-se fatores considerados inibidores, a saber:

[...] ausência de competição – condição necessária à inovação de acordo com a visão schumpeteriana – a natureza de múltiplas tarefas, a cultura burocrática de padronização e formalização, a presença de uma variedade de principais (stakeholders) e a complexidade de problemas sociais (wicked problems) a serem enfrentados se apresentam como fatores diferenciais que tendem a promover processos de inovação no setor público de caráter mais incremental (BEKKERS; EDELENBOS; STEIJN, 2011 apud CAMÕES; SEVERO; CAVALCANTE, 2016, p. 6).

Não obstante, o setor público é a maior fonte inovadora, pois “foram os governos que aceitaram os riscos maiores iniciais e, por isso, são pioneiros no desenvolvimento e financiamento de tecnologias básicas que, a posteriori, geraram inovações de produtos e serviços com a participação da iniciativa privada” (CAMÕES; SEVERO; CAVALCANTE, 2016).

O marco inicial do tema da inovação no serviço público brasileiro ocorreu nos anos de 1980, “com as experiências de administrações municipais que buscavam soluções consideradas inovadoras para transposição de problemas locais e, para isso, contavam com a participação popular na construção de políticas”, assim “Inovação no setor público tem sido definida como a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados” (MULGAN; ALBURY, 2003, p. 3 apud CASTRO, 2015).

Castro (2015) citando Schlesinger (et al. 2008) afirma que a inovação é uma ferramenta para melhorar o desempenho organizacional do Estado e garantir sua existência e, por fim, garantir que o usuário tenha suas necessidades atendidas ao procurar o órgão público.

O tema da inovação no setor público tem sido considerado com seriedade pelos estudiosos das áreas da administração pública, apesar de ser considerado ainda embrionário comparado aos estudos e as produções da temática na área privada. No Brasil, a Escola Nacional de Administração Pública promove desde 1996 concursos que visa a “incentivar a implementação e a disseminação de práticas inovadoras na gestão pública, por meio da premiação e divulgação dessas iniciativas” (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014).

Cada vez mais o Poder Público tem procurado promover a inovação em suas respectivas instituições, visando à melhoria dos serviços oferecidos à sociedade, apesar do contraponto da competitividade, fator considerado importante para a lógica schumpeteriana, uma vez que se observa o melhoramento dos serviços oferecidos à sociedade quando há a competitividade entre o



Estado e as empresas privadas, a exemplo das instituições bancárias, na perspectiva positiva, e a saúde e a educação, na perspectiva negativa.

**Quadro 2 – Trabalhos e artigos que discorrem sobre inovações no setor público, NIFU STEP: Oslo, 2005.**

BANDZEVICIENE, R; Dirzyte, A; DAUDERYYS, V. *Innovation in social services for the elderly.*  
 BUCKLEY, J; LINEHAN, C. *Innovation in the provision of home help services in the Southern Health Board area.*  
 CONSIDINE, M. *Personal retirement savings accounts.*  
 CUNNINGHAM, P. *Innovation in the public health sector: a case study analysis.*  
 GODO, H; ROSTE, R.; BROCH, M. *Innovation in home based services for the elderly.*  
 GOÑI, M. G. *The adoption of innovations of different nature at a public hospital in Spain.*  
 HALVORSEN, T. On innovation in the public sector. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I.  
 ROSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation.*  
 HAUKNES, J. Some thoughts about innovation in the public and private sector compared. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation.*  
 NORGRÉN, L.; LARSEN, K. *Hospital-managed advanced care of children in their homes: a new type of health care for seriously ill children.* ROSTE, R.; MILES, I. Differences between public and private sector innovation. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation.*  
 SCHWABSKY, N; VIGODA-GADOT, E; SHOHAM, A; RUVIO, A. *Innovation in social services: regional resource centers of special education, Israel.*  
 STAROŇOVÁ, K; MALÍKOVÁ, L. *Innovation in social services: residential care for elderly in Slovakia.*

**Fonte:** Adaptado de Oliveira; Santana; Gomes (2014, p. 18).

A linha schumpeteriana considera a dinâmica do agente econômico, do capitalismo e da geração de inovação, tendo como estrutura de mercado o ganho financeiro, que deve ser sempre considerável, sendo o lucro o principal mecanismo de incentivo que funciona como mecanismos fomentador do processo. De acordo com Halvorsen (2005), o conceito que liga a inovação principalmente ao lucro tem sido constantemente ampliado, visto que o fundamento da inovação vem considerando a lógica de sua existência no setor público e também nas áreas sociais.

Importante ressaltar a diferenciação de algumas características existentes no setor privado em comparação ao setor público quando a discussão é inovação. No setor privado, como afirmado, geralmente o incentivo é discutido a partir do lucro, já para o setor público componentes como retorno social e ganhos para a comunidade são considerados e necessitam ser envolvidos.

Os autores Oliveira, Santana e Gomes (2014) abordam o mapeamento dos fatores de sucesso e dialogam com a constituição da informação na tipologia e classificam os 7 fatores de

sucesso como sendo eles:

- a) decisão política e/ou dos dirigentes;
- b) engajamento/comprometimento da equipe envolvida;
- c) disponibilidade de recursos (materiais, financeiros, técnicos);
- d) participação do setor privado (empresa);
- e) participação de universidades e centros de pesquisa;
- f) coparticipação de outros órgãos ou atores (exceto setor privado);
- d) academia; e
- g) outros.

Destaca-se que o fator de sucesso pode ser classificado em mais de uma categoria, podendo a variável ser única, composta ou chegar aos critérios citados.

Apesar de a inovação no setor público não ter sido até agora assumida para a construção dos parâmetros de discussão da inovação, pois não visa ao lucro, a literatura internacional tem considerado a questão da inovação no setor público para criar uma conceitualização mais formal e geral a respeito do tema. Por fim, é importante que as características e considerações do setor público, com elevada difusão, sejam consideradas. A partir da configuração dessa rede de governança pública ainda não aderente ao nível desejável de ritmo que coaduna com o novo papel do Estado no mundo contemporâneo.

O setor público no Brasil tem enormes dificuldades para fazer efetivas suas ações, que em geral são burocráticas, procrastinantes e inflexíveis, refletindo na baixa capacidade de resposta da administração pública e no atendimento das prioridades da população. Realizar ações governamentais não é uma tarefa fácil. Reduzir despesas públicas, fazer cortes, estimular o crescimento da economia e combater a inflação ao mesmo tempo, promover a desburocratização, gerar estímulos para a inovação tecnológica ou implantar adequadamente os programas sociais e promover a redução da pobreza no País não se concretizam pela manifestação da vontade do governante, isso exige esforço e excelência no trabalho da administração pública.

## CAPÍTULO 2

### HISTÓRIA DO CESPE/UNB

Comprometidos com a entrega de melhores resultados, inicialmente e principalmente dos vestibulares, a equipe da Universidade de Brasília tinha como meta inovar e mudar as práticas utilizadas por meio da incorporação de elementos na nova dinâmica de aplicação de provas ou até mesmo da combinação dos mecanismos existentes, uma vez que sempre almejou produzir resultados positivos para o seu público e para a sociedade. Desde a fundação, a UnB e os seus vestibulares foram criados para romper os modelos adotados na época, sendo a admissibilidade dos alunos uma preocupação dos fundadores.

Em 1911, foi oficializado no Brasil o primeiro instrumento de seleção definido pelo Decreto nº 8. 659, de 5 de abril de 1911, denominada reforma Rivadavia Corrêa, estabelecia que: “Para concessão da matrícula, o candidato passará por um exame que habilite a um juízo de conjunto sobre o seu desenvolvimento intelectual e capacidade para empreender eficazmente o estudo das matérias que constituem o ensino da faculdade”. Nesta constava ainda: “O exame de admissão a que se refere este artigo constará de prova escrita em vernáculo, que revele a cultura mental que se quer verificar e de uma prova oral sobre línguas e ciências” (RIBEIRO NETO, 1985, p. 41). De lá para cá, passaram-se inúmeras transformações, inclusive de nome até chegar no que é conhecido hoje como vestibular.

As primeiras provas do vestibular da UnB tiveram o formato discursivo, incluíam questões de conhecimentos gerais sobre matérias do então curso secundário, inglês, francês e exame psicotécnico. Ainda na década de 1960, houve a introdução das provas objetivas, de múltipla escolha, visando a solucionar a grande demanda de candidatos, procedimento que foi seguido por diversas instituições do País na tentativa de buscar a excelência,

Pretendemos superar as resistências das nossas Universidades formuladas nos moldes antigos, voltadas para si mesmas, mais do que para a nação, preocupadas mais com o seu papel de guardiãs da cultura do que com a necessidade do progresso e desenvolvimento da sociedade (MORHY, 2004, p. 30).

As seleções eram organizadas por uma comissão provisória, formada por professores e funcionários a cada vestibular. Esse modelo se tornou insatisfatório no início dos anos de 1970.

Mais uma vez a UnB sai na frente e se torna pioneira na criação da Comissão Permanente de Concurso Vestibular (Copeve). A comissão seria responsável pela seleção dos candidatos seguindo as normas legais existentes; nessa época já existia a premissa de oferecer um serviço de qualidade e preocupação com o sigilo. Em 1971, ainda no início das atividades, membros de uma comissão do Ministério da Educação (MEC) acompanharam os trabalhos da Copeve. Essa pesquisa serviu de modelo para a implantação e renovação da regulamentação do vestibular em 1972, imposta para todo o país (GOMES, 2019).

A segurança nos processos e a qualidade das provas diferenciavam a Copeve. Medidas criativas como as provas com numeração e cores para evitar a cola foram introduzidas por uma equipe comprometida que se destacava. Em 1978, adotou-se a prova de redação como parte da avaliação. A comunidade passou a associar a excelência do ensino na UnB ao fato de a seleção ser tão criteriosa e rigorosa. Na percepção dos professores, os alunos já chegavam à instituição preparados, a ousadia nas avaliações e na seleção desenvolvidas na UnB, aliada à qualidade e à segurança, direcionou os olhares do País para a Universidade de Brasília, que sabia desenvolver e criar metodologias próprias e inovadoras (UnB, 2013).

Algumas mudanças no método de se fazer e aplicar as provas levaram a UnB a ser reconhecida no mercado como uma instituição séria, uma vez que os selecionados pela banca que passavam era quem realmente havia se preparado, ou seja, para aqueles que obtinham o conhecimento no chute e na decoreba seria impossível terem êxito na prova; o candidato precisava raciocinar e dominar o conteúdo, que era cobrado simultaneamente em várias matérias. Isso passou a ser uma marca forte para o negócio da Instituição.

A Copeve, ainda na década de 1970 e 1980, realizou processos seletivos de concursos de algumas instituições como, por exemplo: Procuradoria-Geral da República, Câmara dos Deputados, Banco Regional de Brasília e Senado. Com a mudança no escopo dos vestibulares e o aumento de atividades, a Copeve passou por um *up-grade*, sendo substituída pela Diretoria de Acesso ao Ensino Superior (DAE). Com a vinda da Constituição Federal de 1988, os concursos passaram a ser obrigatórios em todo o País, dessa forma, aspirando a atender à visão precursora

da alta gestão da UnB, que na época conseguiu antever a demanda vinda do mercado desbravando e passando a se dedicar com mais força para os concursos (UnB, 2013).

A DAE tinha como objetivo, além de cuidar dos vestibulares e concursos, construir soluções alternativas de acesso ao ensino universitário, ou seja, era responsável por criar maneiras de construir uma ponte de interação entre o 2º grau e a universidade.

Em 1988, a Constituição Federal do Brasil passou a exigir a obrigatoriedade da realização de concursos para o ingresso no serviço público, exigência regulamentada pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. O que levou a gestão superior da Universidade e a Diretoria de Acesso ao Ensino Superior a conjecturarem um novo produto de peso, que era a realização dos certames para concursos. Sendo assim, a DAE passou a se dedicar com mais intensidade para essa área, a década de 1980 veio para firmar a DAE em um mercado novo, a UnB mais uma vez se tornava pioneira.

Paralelo aos concursos, a UnB continuava a inovar também nos vestibulares, em 1988 implantou a inscrição nacional, por meio da qual, de qualquer parte do País, a pessoa se inscrevia por carta, sendo seu vestibular o primeiro a se tornar e ser considerado nacional no País. A adoção de salas reservadas a candidatos especiais e excepcionais como lactantes e deficientes e a gratuidade nas inscrições para candidatos de baixa renda foram algumas das novidades dessa década (GOMES, 2019).

Com o crescimento em função da demanda dos concursos públicos e a necessidade de ajustamentos da legislação, a DAE precisou passar por mudanças estruturais e hierárquicas, criou-se então em 1993, o Cespe/UnB.

## **2.1 CESPE/UNB**

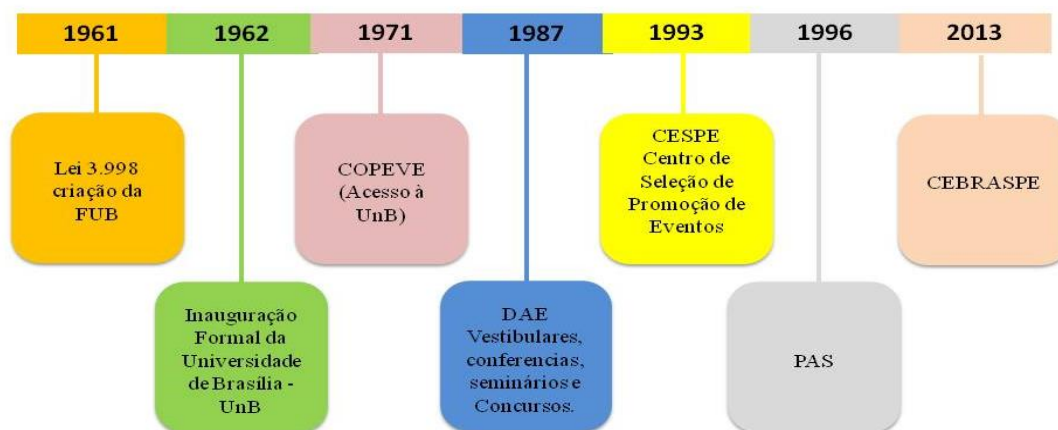
O Cespe/UnB, ligado hierarquicamente à reitoria da UnB, foi criado pelo ato da Reitoria nº 1777 pelo reitor João Cláudio Todorov. Alguns processos de seu primeiro vestibular em 1994 foram descentralizados e realizados fora do *campus* da Universidade, por exemplo, inscrições, entrega de cartões, inclusive a aplicação das provas, consolidando-se como um dos maiores realizadores de concursos e seleções do País pela confiança e excelência na prestação de serviços. (CESPE/UnB, 2013).

E o que levou o Cespe/UnB a ser reconhecido? Dentre os motivos, estão a isonomia e a proteção que tinha com os processos seletivos. Os avanços tecnológicos contribuíram e muito na geração de equipamentos especializados para garantir o sigilo das provas e monitoramento do processo, desde a elaboração das questões até a divulgação de resultados. Tudo isso na busca de se evitarem fraudes. (UnB, 2013). Outro motivo foi o desenvolvimento do modelo Cespe/UnB de se fazer provas, elaboradas para não priorizar a memorização, em que se adota uma abordagem que prioriza a contextualização, exigindo-se a articulação de diversos conhecimentos para responder às questões, contemplando o avanço na análise do conhecimento acumulado ao longo dos anos de estudo pelo candidato, mas sem deixar de abranger as habilidades necessárias para o cargo ofertado.

Além do dinheiro que vem do orçamento federal, o Cespe/UnB se tornou uma das principais fontes de arrecadação da UnB, sendo possível aumentar a prestação de serviços e a capacidade de obter receitas extras para investimento na própria Universidade. Tudo isso resultado do grandioso trabalho da equipe do Centro. Para se ter ideia da proporção e dimensão do serviço prestado pela equipe, em 2010, o Cespe/UnB aplicou provas objetivas para 39 concursos públicos, que reuniram mais de 1,4 milhão de candidatas. É possível perceber a importância desse instrumento de avaliação, que tem como missão identificar os mais bem preparados para assumir vagas em órgãos públicos. (CESPE/UnB, 2013).

A linha cronológica dos principais acontecimentos do Centro pode ser observada na Figura 6:

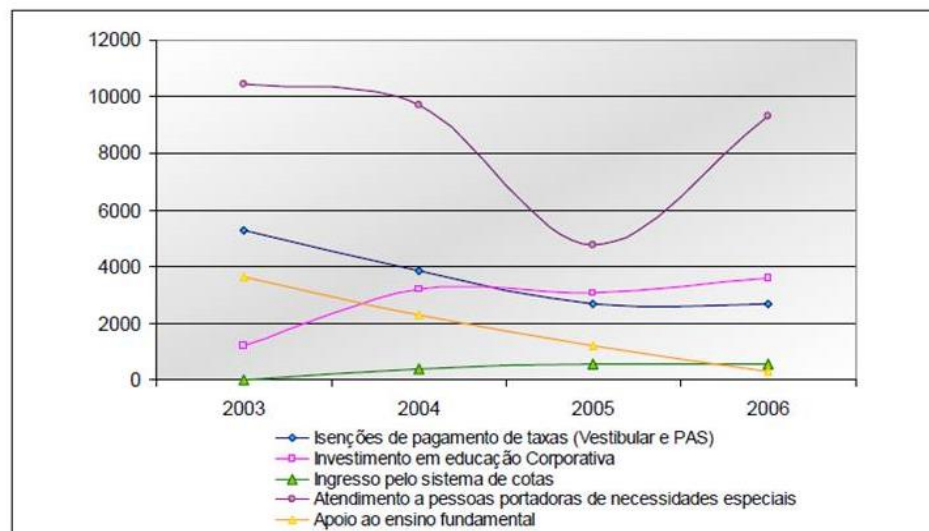
**Figura 6** – Marco legal e temporal do Centro de Seleção e Promoção de Eventos



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Destacam-se as contribuições do Centro aos atendimentos sociais à população do Distrito Federal e Região do entorno.

**Gráfico 1** – Participação do Cespe/UnB no atendimento à população do DF (2003 a 2006)



**Fonte:** Relatório de Gestão 2006 FUB /UnB

## 2.2 Programa de Avaliação Seriada (PAS)

O Professor Lauro Morhy, nos anos 1980, tinha um projeto de fazer uma ação pedagógica coordenada e integrada com o segundo grau, uma proposta alternativa ao vestibular, mas com as barreiras da época não encontrou campo para realizar seu plano. Em 1995, o reitor João Cláudio Todorov vislumbrou a oportunidade e pediu que a equipe do Cespe/UnB colocasse o plano para funcionar. Foi montada uma comissão que criou o Programa de Avaliação Seriada (PAS), uma nova forma de ingresso à Universidade.

A proposta apresentava um programa de três anos de modo gradual e sistêmico integrado com o ensino médio. A cada ano o candidato realiza uma prova de conhecimento e, somente na última etapa, escolhe o curso a que vai concorrer. Os jornais da época noticiaram que se tratava de uma proposta muito ousada. Um feito grandioso promovido pelo PAS foi a popularização do acesso à Universidade, pois levava esperança para os alunos de escolas

públicas. A universalização do PAS, abertura da participação no programa para alunos que não fossem do Distrito Federal, aconteceu em 2000. (CESPE/UNB, 2013).

O edital, publicado no 2º semestre letivo dos cursos presenciais de graduação, distribuídos nos quatro *campi* da UnB: Darcy Ribeiro, Planaltina, Gama e Ceilândia, determinava que poderiam participar estudantes devidamente matriculado no ensino médio de escola pública ou particular, na modalidade regular de ensino, com duração de três anos ou com estrutura curricular de quatro anos completos, sendo recomendável o credenciamento da instituição de educação básica no PAS.

Na 3ª etapa da avaliação, o candidato que se inscrever em qualquer um dos cursos que exigem Certificação de Habilidade Específica somente poderá concorrer a esse curso caso possua a referida certificação, dentro do período de validade.

Um relatório realizado por ocasião da comemoração dos 10 anos do PAS, em 2006, revelou que os estudantes oriundos do PAS tinham maior percentual de conclusão comparados aos de outras formas de ingresso na Universidade. Outro estudo aponta os alunos do PAS como alunos de melhor rendimento acadêmico durante o curso. (UnB, 2013). Apresentando esses resultados a Universidade passou a destinar metade das vagas dos cursos para os aprovados no programa.

O Programa de Avaliação Seriada transformou o acesso dos estudantes do Distrito Federal à Universidade de Brasília; além de gerar revolução atitudinal no sistema de ensino do DF, a nova modalidade de acesso permitiu repaginar o ensino na capital, fazendo do PAS um programa de integração entre o ensino superior e o ensino médio. Sua aprovação foi realizada em 1995, mas o aceite e a seleção de novos estudantes pela modalidade iniciaram em 1996.

### **2.3 CESPE/UnB-Cebraspe – A virada da chave**

As formas de contratação dos profissionais do Cespe/UnB passaram a ser questionadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Os professores eram convocados para fazerem as provas e participarem das bancas de concurso. A renumeração era feita conforme o Decreto nº 6.114, de 15 de maio de 2007, que dispõe sobre Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso.



Porém, com a quantidade de concursos e avaliações, os eventos passaram a ser frequentes, e a legislação não amparava essa relação de trabalho. Devido à alta necessidade de especialização do trabalho, o rodízio de profissionais foi descartado.

Iniciou-se a busca por uma forma de resolver os problemas, principalmente os trabalhistas, e atender as pretensões legais e administrativas da Universidade em alguns quesitos, por exemplo, que o Cespe/UnB continuasse sendo reconhecido como um projeto da UnB, que esta continuasse ter influência sobre a estrutura, inclusive indicando o diretor-geral, e a estrutura física permanecesse no *campus* Darcy Ribeiro. O formato de empresa pública foi pensado e discutido para absorver o Cespe/UnB, mas não foi aceito pelo Governo Federal, então foi descartado.

Assim, chegou até o formato de Organização Social (OS), pessoa jurídica de direito privado, que atua sem fins lucrativos e recebe recursos do Governo para prestar serviços de extrema relevância para a sociedade. E essa era a opção que o Governo Federal acreditava e apoiava. Então, em 2013, o Cespe/UnB se tornou o Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), por meio do Decreto nº 8.078, de 19 de agosto de 2013. Cabe informar que juridicamente e para responder às questões formais dos concursos da época, o CNPJ Cespe/UnB ainda existe. (CESPE/UNB, 2013).

Via contrato firmado, o Cebraspe atualmente remunera a FUB na forma de *royalties*, pelo uso do *know how* e metodologia criadas e desenvolvidas pelo Cespe/UnB.

## **2.4 Consolidação e marco regulatório**

Antes de entrar no marco legal do Cespe/UnB, analisa-se a legislação da inovação na perspectiva da administração pública. A Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004, Lei da Inovação Tecnológica, foi a primeira lei brasileira que direcionou energia e tempo para tratar do assunto da inovação, criada com o propósito principal de fomentar parceria do Poder Público, ampliando o relacionamento, com as universidades e setor privado, gerando convênios e produtos de excelência para o mercado.

No capítulo 1 da referida lei, são elencadas medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com perspectivas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País, e ainda busca parametrizar alguns conceitos e princípios relativos ao tema (BRASIL, 2004).

Com o objetivo inicial de promover acesso à UnB, foi criada, pelo reitor Caio Benjamin Dias, a Comissão Permanente de Concurso Vestibular (Copeve), subordinada ao Decanato de Ensino de Graduação (DEG), pelo Ato da Reitoria nº 322 de 1970, tendo como presidente o Professor Warton Monteiro.

O reitor João Claudio Todorov criou, por meio do Ato da Reitoria nº 065 de 1987, a Diretoria de Acesso ao Ensino Superior, também ligada ao DEG, para, além dos vestibulares, organizar conferências, seminários e formalmente realizar concursos e seleções de ingresso à instituições públicas.

A fim de ampliar as atividades promovidas pela DAE, foi criado o Centro de Seleção e Promoção de Eventos da Universidade de Brasília, em 1993, também pelo reitor João Claudio Todorov. Em meio a crescentes demandas o Cespe/UnB se tornou um centro de prestígio e de promoção de inovação na universidade.

**Quadro 3 – Principais regulações do Cespe/UnB.**

<b>Legislação</b>	<b>Objeto</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Data</b>	<b>Execução</b>
Ato da Reitoria nº 322	Constituição da Copeve	Acesso à Universidade	24 de junho de 1970	Vestibulares
Ato da Reitoria nº 065	Criação DAE	Acesso à Universidade e ao serviço público	24 de fevereiro de 1970	Concursos e vestibulares
Ato da Reitoria nº 1777	Criação do Cespe/UnB	Acesso ao serviço público e à Universidade	14 de dezembro de 1993	Vestibulares, seminários, conferências, avaliações e concursos públicos
Resolução CEPE nº 132/95	Aprovação PAS	Modalidade de Ingresso à UnB	7 de dezembro de 1995	Seleção de futuros estudantes
Decreto nº 8.078	Cebraspe – Organização Social (OS)	Acesso ao serviço público e à Universidade	19 de agosto de 2013	Vestibulares, seminários, conferências, avaliações e concursos públicos

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

## 2.5 Fundação Universidade de Brasília

A Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, que autorizou o Poder Executivo Federal a instituir a Fundação Universidade de Brasília, integrada por institutos centrais de ensino e pesquisa e por faculdades com competências voltada a formação profissional, regida por decretos, com personalidade jurídica, patrimônio próprio e administrada por um Conselho Diretor, foi assinada pelo Presidente da República João Goulart e pelo Primeiro Ministro Tancredo Neves.

Fundada em 20 de abril de 1962, a Universidade de Brasília foi criada para contribuir com a integração nacional e assegurar autonomia cultural ao conjunto de instituições que compõem a Capital, foi instituída como uma Fundação para ter autonomia e ser capaz da responsabilidade indispensável a uma instituição universitária realmente livre e concebido um patrimônio que permitiria seguir e conduzir seus próprios programas de expansão.

Por meio de decreto o Presidente da República João Goulart nomeou Darcy Ribeiro o primeiro reitor e fundador da Universidade de Brasília, que, juntamente com o vice-reitor Anísio Teixeira, criou uma universidade a serviço do desenvolvimento nacional e uma universidade inovadora. Mineiro, nascido em 1922, foi antropólogo, escritor, político, apaixonado pelo Brasil e por sua cultura, Darcy Ribeiro realizou profundas mudanças no rumo da educação Brasileira. Fundador de outras Universidade no Brasil, pertencia a escola evolucionista de sociologia e antropologia.

Termino esta minha vida exausto de viver, mas querendo mais vida, mais amor, mais saber, mais travessuras. A você que fica aí, inútil, vivendo vida insossa, só digo: “Coragem! Mais vale errar, se arrebatando, do que poupar-se para nada. O único clamor da vida é por mais vida bem vivida. Essa é, aqui e agora, a nossa parte. Depois, seremos matéria cósmica, sem memória de virtudes ou de gozos. Apagados, minerais. Para sempre mortos” (RIBEIRO, 1997. p. 12).

Anísio Spínola Teixeira, baiano, nasceu em 1900, advogado, escritor e educador, tornou-se reitor da Universidade de Brasília em 1963. Era um ferrenho defensor da universidade pública, gratuita e laica.

Para ele, a escola pública de ensino comum é a maior das criações humanas e também a máquina com que se conta para produzir democracia. É, ainda, o mais significativo instrumento de justiça social para corrigir as desigualdades provenientes da posição e da riqueza (RIBEIRO, 1995, pp. 33-36).

Darcy definiu e lutou pela consolidação administrativa e pelas bases de renovação da Instituição. Anísio ficou responsável pelo planejamento do modelo pedagógico. Oscar Niemeyer, o arquiteto, transformou as ideias e as concretizou. Darcy e Anísio convidaram cientistas, artistas e professores das mais tradicionais academias brasileiras e até do mundo para fazer parte (BRASIL, 2019).

O sonho foi interrompido pelo Golpe Militar de 1964. Anísio, na época reitor e seu vice-reitor Almir de Castro foram surpreendidos por militares invadindo o *campus*. Os militares entravam nas salas de aula, interpelavam estudantes e procuravam armas. Alguns professores foram interrogados e outros acabaram presos. Reitor e vice foram demitidos sem nenhuma explicação. Tempos sombrios fizeram parte da Universidade, professores sendo demitidos e oprimidos pelo militarismo, alunos baleados e mortos. Em 1984, com a posse do Professor Cristovam Buarque, primeiro reitor eleito pela comunidade universitária, o conservadorismo enfim deu lugar à democracia.

Quando retomado o projeto da Universidade, muitas das características iniciais foram perdidas, tornando-se alguns quesitos parecidos com o projeto de outras universidades brasileiras. Mudanças significativas foram realizadas. Em cinco anos, a graduação aumentou de 210 vagas para 1.035 e o número de disciplinas, de 1.549 para 2.089. Outros investimentos foram realizados como capacitação do corpo técnico e dos servidores, quantidade de acervos de livros na biblioteca, aumento do número de computadores no *campus*, investimentos na infraestrutura e reforma dos prédios, ampliação no número de vagas de bolsas e monitorias, entre outras.

Conforme consta no Regimento Interno, a UnB tem como finalidades essenciais o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais.

### 2.5.1 Estrutura administrativa

Conforme estabelece o regimento da Universidade de Brasília, observar-se-ão os princípios de gestão democrática, de descentralização e de racionalidade organizacional. Terá como base a integração de dois órgãos: institutos centrais e faculdades. Evitando a multiplicação de instalações, equipamentos e pessoal. Sendo a comunidade universitária constituída por docentes, discentes e técnico-administrativos. Estruturada da seguinte forma:

- a) Conselhos superiores;
- b) Reitoria;
- c) Unidades acadêmicas;
- d) Órgãos complementares; e
- e) Centros.

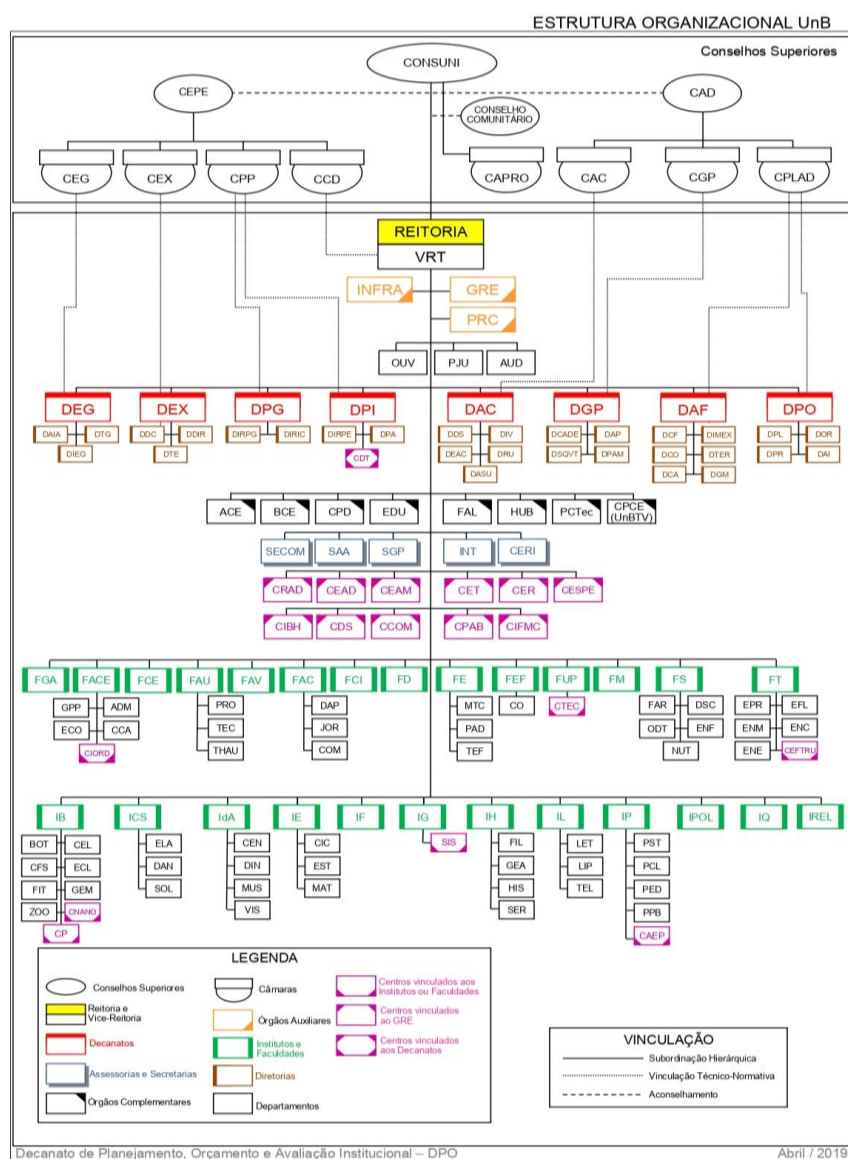
Os conselhos superiores são formados por órgãos deliberativos, normativos e consultivos, são eles, Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Administração, como órgão consultivo, Conselho Comunitário, e como órgão executivo, a Reitoria.

A Reitoria é integrada por Decanatos, Procuradoria Jurídica, Auditoria e Ouvidoria, todos designados pelo reitor. Os Decanatos têm a missão de supervisionar e coordenar os assuntos da área de ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Assuntos Comunitários, Administração, de Gestão de Pessoas e de Planejamento e Orçamento.

Os institutos e as faculdades formam as unidades acadêmicas, que têm como órgão máximo deliberativo os conselhos dos institutos ou das faculdades e como órgão executivo, a direção.

Os Órgãos Complementares são responsáveis para cuidar das atividades de caráter permanente de apoio, necessárias ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, são eles: Biblioteca Central, Centro de Informática, Editora Universidade de Brasília, Fazenda Água Limpa, Hospital Universitário e Rádio e Televisão Universitárias, têm como gestores, os diretores designados pelo reitor.

**Figura 7** – Organograma estrutural e administrativo da Universidade de Brasília.



**Fonte:** DPO/UnB (2019).

Em seus 57 anos, a UnB enfrentou várias crises políticas, financeiras e administrativas. Passou por invasões militares e desligamentos de professores que não se adequaram à realidade e à opressão sofrida na época, ainda assim se tornou uma das melhores instituições públicas do Brasil para se estudar. A Universidade aparece na lista das melhores instituições de ensino superior do mundo. Em 2019, por exemplo a Times Higher Education (THE), organização britânica que avalia instituições em nível global, avaliou os cursos na área de Artes e

Humanidades, e a UnB figurou na posição 401 do mundo e é a 5ª melhor do País na área de conhecimento pesquisada.

## **2.6 Universidades Empreendedoras/Inovadoras**

As universidades vêm se destacando na participação e interação com a sociedade, criando polos industriais e parques científicos, com a participação de empresas que atuam em setores privados e de laboratórios de pesquisas. Esse modelo já ocorre em outros países, como Inglaterra e Estados Unidos (PROCHNIK, 1988). Ainda que o Modelo de Hélice Tripla sustente maior interação entre o governo, a universidade e as empresas, aquela precisa ter destaque no papel de promover políticas que viabilizem a integração entre os vértices universidade e empresa para o desenvolvimento de inovações no País.

No Brasil, têm-se desenvolvido mecanismos institucionais e esforços para promover a criação de incubadoras universitárias de empresas, sejam elas tradicionais, sejam virtuais. Dagnino (2003) explica que se trata de um movimento de realimentação positiva entre análises da relação U-E e proposição de mecanismos institucionais. Estes arranjos, polos e parques tecnológicos, permitem a promoção de maior competitividade frente aos países avançados.

Conforme explicam Vedovello, Judice e Maculan (2006), as empresas nos parques tecnológicos, de maneira geral, têm característica científico-tecnológica. Quando o parque tecnológico está ligado à universidade, é inevitável a efetiva interação com a pesquisa científica, oferecendo maior credibilidade e assertividade, portanto os parques tecnológicos são mecanismos de estímulo à interação U-E (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000) e facilitam o trabalho de cooperação U-E, além de auxiliar o trabalho de campo do pesquisador.

### **2.6.1 O modelo de empreendedorismo do MIT - Massachusetts Institute of Technology**

Cada vez mais o papel das universidades está voltado para a incorporação de atividades de desenvolvimento seja local, seja regional, assumindo um compromisso com a sociedade, acredita Etzkowitz (1994), sendo necessário assumir novos formatos, assim como aconteceu com

as instituições de ensino na ocasião em que incorporaram a atividade de pesquisa. Sendo um divisor de águas na história das universidades, registrando uma fase que foi classificada como o renascimento das universidades.

As universidades que produzem pesquisa desempenham um papel significativo na estimulação e sustentação do crescimento econômico do seu estado e até mesmo do seu governo. Essas instituições educam em seguimento de processos e também como empreendedores que comercializam ideias, as quais em sua maioria são baseadas em pesquisas e constroem empreendimentos voltados para a inovação. Os fundadores dessas “empresas” exercem um efeito cascata nas economias locais e globais, posto que as novas empresas têm o potencial de escalonamento econômico e até mesmo social, uma vez que se tornam geradores de empregos. Esses modelos de empresas têm por características fixar suas bases na ciência, na tecnologia e nos conceitos inovadores (OCDE, 2019).

Em 2003, o professor Edward Roberts juntamente com o estudante de doutorado Charles Eesley desenvolveram uma pesquisa para explorar as atividades empreendedoras dos ex-alunos do MIT e descobriram altas taxas de sucesso nas novas empresas (ROBERTS; EESLEY, 2011). Os resultados da pesquisa inicial indicaram que os ex-alunos do MIT estavam envolvidos significativamente na formação de novas empresas.

Mais de 20% dos entrevistados iniciaram um ou mais empreendimentos com fins lucrativos que ainda estavam em atividade em 2006, o ano da coleta final de dados. Mais de 26% dessas empresas estavam localizadas em Massachusetts, com a segunda maior concentração (22%) na Califórnia. Quase 40% dos que relataram ter fundado uma empresa eram empreendedores “seriais” (ou seja, haviam iniciado mais de uma empresa), com uma média de 3,25 *start-ups* por pessoa (ROBERTS; MURRAY; KIM, 2015, p. 5).

Quase uma década depois dos resultados da pesquisa, em 2014, constatou-se que a contribuição dos ex-alunos é contínua à inovação e ao empreendedorismo. Percebe-se crescente interesse no papel das universidades no crescimento econômico dos países. O empreendedorismo tornou-se uma escolha de carreira potencialmente atraente, tanto devido às mudanças estruturais e perceptivas no emprego tradicional, como também por uma onda crescente de interesses dos jovens em empreender. Exemplo disso são grandes empresas mundialmente conhecidas terem nascido em laboratórios e ambientes das universidades.



O estudo dos autores Roberts, Murray e Kim (2015) revela que os ex-alunos do MIT contribuem para a economia global de inovação e para determinados ecossistemas regionais de inovação. Embora os inovadores do MIT contribuam para pequenas e grandes empresas, universidades e outras organizações do setor público, pode-se avaliar melhor o impacto daqueles ex-alunos que iniciam e constroem empresas com fins lucrativos.

Entre as empresas atualmente ativas, em pelo menos 30 mil delas estão como fundadores os alunos de graduação e pós-graduação do MIT. Essas empresas empregam 4,6 milhões de pessoas e geram receitas globais anuais de US\$ 1,9 trilhão, o que equivale ao PIB da 10ª maior economia do mundo a partir de 2014. O empreendedorismo é um forte marcador do impacto global do MIT: 23% das novas firmas de ex-alunos do MIT são fundadas fora dos Estados Unidos. Os resultados refletem o movimento global em direção à aglomeração da atividade econômica impulsionada pela inovação.

Enquanto os fundadores atraem grande parte dos holofotes no mundo do empreendedorismo, outras atividades e funções contribuem para o impacto econômico, tais como a inovação. Em termos de contribuição direta para a inovação, 31% dos ex-alunos do MIT responderam que são nomeados como inventores de uma patente. Além disso, observou que eles eram responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos em uma empresa, mesmo quando são funcionários iniciais (não-fundadores) de equipes empreendedoras.

Tendo essa nova composição perante a sociedade, as universidades precisam garantir o apoio ao desenvolvimento de competências essenciais, já o setor produtivo tem o papel de garantir que as inovações sejam transformadas em produtos, e o governo tem a missão de assegurar a logística, sendo esse formato chamado de Hélice Tripla, conforme estudado em capítulo anterior.

## **2.7 Universidade de Brasília como universidade empreendedora e modelo**

A Universidade de Brasília foi concebida para reinventar a educação superior, interagir as formas de saber e fazer e formar profissionais engajados na transformação do País. Seus fundadores desejavam quebrar os padrões e criar uma experiência de instituição que unisse o

mais moderno em pesquisas tecnológicas com produções acadêmicas capazes de mudar a realidade brasileira.

Segundo o *ranking* da Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), a UnB figura entre as principais universidades empreendedoras do País e é a primeira do Centro-Oeste (BRASIL, 2019).

Ligado à reitoria da Universidade, foi criado o Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), que é responsável pela promoção e supervisão das políticas relativas à pesquisa e à inovação na UnB, estimulando e fomentando o crescimento da pesquisa e da inovação na Universidade, para cumprir o papel de formar recursos humanos de alto nível, possibilitando a melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Uma das diretorias ligadas ao DPI é o Centro de Desenvolvimento Tecnológico – CDT que tem como missão apoiar e promover o desenvolvimento tecnológico, a inovação e o empreendedorismo em âmbito nacional por meio da integração entre a Universidade, empresas e a sociedade em geral, contribuindo para o crescimento econômico e social. O CDT/UnB é um centro responsável por incentivar a inovação tecnológica no Brasil.

Percebe-se que o CDT, apesar de ser responsável por desenvolver um ambiente mais propício à inovação, não é reconhecido como local da inovação dentro da UnB. Responsável por apoiar a pesquisa e o desenvolvimento do empreendedorismo, fortalecendo a interação existente entre sociedade, empresas e o Governo. Para o funcionamento das atividades, existem quatro eixos de atuação do CDT: Ensino, Pesquisa e Difusão do Empreendedorismo; Transferência e Comercialização de Tecnologias; Desenvolvimento Empresarial; e Cooperação Institucional: Universidade-Empresa- Governo-Sociedade (BRASIL, 2019).

Gerar inovação dentro da Universidade, produzindo novos conhecimentos em todas as áreas, visualizando solucionar os problemas sociais e ambientais são desafios dentro da Universidade a serem percorridos. Outro ponto que requer atenção é o mapeamento das iniciativas de inovação. Recentemente foi divulgado o portal de infraestrutura de pesquisa e inovação idealizado pelo DPI, o levantamento surgiu de demandas da iniciativa privada e da própria comunidade acadêmica. Comporta informações de estrutura de laboratórios, grupos de pesquisa, iniciativas de inovações, serviços de propriedade intelectual, parque científico e tecnológico e empreendedorismo. Todas essas informações se encontram no portal da UnB, na

aba pesquisa e inovação.

## CAPÍTULO 3

### ESTUDO DE CASO

#### 3.1 CESPE/UnB como estudo de caso

O art. 37 traz a obrigatoriedade da aplicação prévia de concurso de provas ou de provas e títulos para o acesso aos cargos públicos, estabelecendo inclusive prazos para a validade do certame. Dessa forma, o art. 3º, também da Constituição, estabelece os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, dentre eles: construir uma sociedade livre, justa e solidária e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de discriminação, o método de avaliação desenvolvido pelo Cespe/UnB oferece igual oportunidade aos interessados, possibilitando o acesso à carreira pública na forma da lei e conforme requisitos estabelecidos no edital de cada certame. Dessa forma, a Universidade de Brasília identificou uma grandiosa oportunidade no mercado de trabalho já existente, visto que a Universidade já tinha experiência com a aplicação e seleção de candidatos para os vestibulares.

Nos anos 1990, ocorreu a expansão do mercado de concursos, principalmente em Brasília, Capital federal e centro do Poder, o que se observa pela frequência de anúncios de cursos preparatórios veiculados em jornais e pela quantidade imensurável de material produzido, como apostilas e livros especificamente voltados para concursos, à disposição daqueles que desejavam ingressar na carreira pública. As instituições investiram na expansão, o mercado girava muito dinheiro com o sonho de muitos se tornarem servidores públicos. No ano de 2010, foram movimentados em torno de R\$30 bilhões no segmento de concursos, de acordo com a Associação Nacional de Apoio aos Concursos (PIMENTEL, 2010).

A demanda por profissionais capacitados e selecionados de acordo com a lei para exercerem uma função pública cresceu de forma vertiginosa. Freire et al (2012), mostram em seu estudo que no período de 2000 a 2009, o Cespe aplicou 561 seleções de concursos. Em 2006, foram concluídas 89 seleções, que teve um aumento de 81% em relação ao ano anterior. A Instituição já realizou concursos que mobilizou mais de um 1,1 milhão de candidatos, com provas

em mais de 300 municípios, como o concurso para os Correios, que envolveu mais de 70 mil profissionais na aplicação.

Além da importância econômica sobre a Universidade de Brasília, o Cespe/UnB desenvolveu pesquisas de novas metodologias para inteligência de aplicação e correção de provas. O trabalho realizado pelo Centro permitiu e catalisou a aplicação de teorias e pesquisas desenvolvidas na própria Universidade, facilitando a aplicação do que era estudado e desenvolvido em vários campos.

Por meio do prestígio conquistado com trabalho e pesquisa focada na evolução das formas de avaliar conhecimentos e habilidades, aplicar exames regionais, nacionais e internacionais e selecionar profissionais dos mais diferenciados perfis e carreiras, o Cespe/UnB se tornou referência nacional em processos seletivos e avaliações de grande porte.

As atividades institucionais oferecidas pelo Cespe/UnB compreendem a elaboração e aplicação de provas objetivas e dissertativas, avaliação de títulos, exames psicológicos, provas práticas, teste de esforço físico, análises profissionais de perfis, mapeamento de competências, avaliações educacionais, cursos de formação e certificações, além da realização de cursos para aperfeiçoamento de professores do ensino médio e da organização de eventos voltados à comunidade escolar e pais de alunos.

O Cespe/UnB avançou na adoção de metodologia própria para a realização de concursos, exames, avaliações, certificações e vestibulares de forma sorrateira na excelência, deixando todo o mercado de concursos a investir e se especializar na metodologia adotada, entregando o que era de mais moderno e eficaz sempre buscando constante aperfeiçoamento. As inovações tinham como objetivo construir instrumentos de avaliação precisos, seja para comparar habilidades específicas de estudantes, seja para selecionar candidatos de acordo com o perfil do cargo ofertado.

Adicionam-se a esse objetivo a modernização e a segurança nos processos seletivos. As seleções devem ser adequadas para eleger candidatos que tenham o perfil que o cargo necessita, conforme definição do edital. É necessário alto grau de precisão nos instrumentos escolhidos para avaliar, pois o resultado pode decidir a entrada no serviço público de pessoas por uma diferença mínima de centésimos de pontos. (UnB, 2013).

A segurança sempre foi um dos pilares na estratégia de sucesso do Cespe/UnB,

buscando garantir tratamento isonômico para todos os candidatos, dando-lhes a oportunidade de buscar as vagas pelo mérito. Adotar uma política de segurança que envolve técnicas de trabalho durante a elaboração e aplicação das provas foram algumas medidas para conter a cola eletrônica, dentre os exemplos estão o uso de detectores de metais e a varredura de sinais de contato externo com o candidato. Após o preenchimento das folhas de respostas, a identificação do candidato é retirada das folhas a fim de que a folha de respostas do candidato não seja identificada no processo de correção, esse processo chama-se desidentificação das folhas de respostas, e foi um *know-how* próprio desenvolvido pela equipe de segurança do Cespe/UnB.

O avanço de sua *expertise* sempre foi notado principalmente no quesito elaboração de provas. Em conformidade com cada prova, estudos técnicos indicam os tipos de itens e questões importantes para a avaliação que, segundo suas características, podem medir as competências do candidato requeridas para o cargo. São utilizadas estratégias na escolha de itens, com um sistema que trabalha na edição de provas e cria diferentes tipos de ordem das questões (Cespe/UnB, 2013). O banco de itens de avaliação contém questões novas e itens testados e analisados anteriormente.

De acordo com o jornal do CespeUnB edição de 2011, a logística de aplicação das provas conta com um sistema de distribuição de candidatos por salas, conforme cargo e locais de realização. A tecnologia foi desenvolvida pela Coordenadoria de Tecnologia do Cespe/UnB. As provas são personalizadas e em uma sala pode-se encontrar candidatos a cargos diferentes e com provas diferentes, dependendo do concurso, o que dificulta a cola. O grau de dificuldade da prova está ligado aos conhecimentos que serão exigidos do candidato, sempre considerando os cargos e o órgão para o qual o concurso está sendo realizado. Dessa forma, questões mais complexas demandam um tempo maior para resolução.

Os tipos de provas podem ser do tipo certo ou errado e do tipo de questões de múltipla escolha. Dependendo do concurso, há prova de redação ou discursiva. Os resultados das análises prévias dos concursos são individualizados para cada instituição e mudam de acordo com características como o tipo de atividade, finalidade do cargo, localização e contexto da organização. O método identifica conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho efetivo de uma função, o que permite a elaboração e a descrição do perfil de competências profissionais técnicas e comportamentais exigidas para as atividades.

A elaboração de uma prova pode abranger o envolvimento de toda a empresa ou focar apenas determinada área, função ou cargo. O Cespe/UnB se preocupa e se antevê para levar a melhor metodologia na realização de um concurso. O que colabora para que a seleção dos candidatos seja ainda mais eficaz.

Os candidatos e os contratantes não têm ideia do movimento nos bastidores para a realização dos concursos. Todas as etapas como período de contratação do concurso, inscrições, o dia da prova e a divulgação dos resultados requerem uma gama de esforços que movimentam inúmeras pessoas e procedimentos. O Cespe/UnB veio avançando em várias frentes de atuação, buscando sempre inovar e se preocupando em desenvolver tecnologias que aperfeiçoassem as metodologias das entregas.

### **3.2 Entrevistas**

Com o objetivo de identificar e investigar a inovação na formação e consolidação do Cespe/UnB, foram realizadas 15 entrevistas com pessoas fundamentais tanto no processo de formação e Gestão, criação e desenvolvimento da organização administrativa e física, quanto na formação e capacitação de pessoal, logística e elaboração do banco de dados de provas, questões e avaliações aplicadas pelo Centro. A entrevista procurou contribuir para a discussão didática histórica e para subsidiar a pesquisa documental.

Conforme citado na metodologia, a técnica utilizada foi a semiestruturada, que possibilitou a inclusão de perguntas ou questionamentos no decorrer da entrevista, em concordância com a percepção do entrevistador. Assim, as entrevistas propiciaram maior interação do pesquisador com os entrevistados. As entrevistas foram enviadas para aproximadamente 60 pessoas, por um email convite, e à proporção que as respostas de aceitação chegavam a entrevista era agendada de acordo com a disponibilidade dos participantes; o convite enviado por *e-mail* constava uma explicação da pesquisa, informações do curso da mestranda e o questionário base. Foram respondidos 15 emails de aceitação da entrevista. Ocorreram no período de 27 de agosto a 14 de setembro de 2019, realizadas em horário e local definidos pelos entrevistados no ambiente da Universidade.

### 3.3 Perfil dos participantes

Foi realizada uma pesquisa de aproximadamente 30 minutos, variando de componente para componente. Dos quinze (15) participantes, dez (10) são homens e cinco (5) mulheres. Tendo no seu corpo de formação oito (8) professores da carreira de magistério da UnB, cinco (5) servidores técnicos-administrativos da UnB e dois (2) servidores terceirizados e contratados pelo próprio Cespe/UnB, que hoje não compõem seu quadro de servidores. A maioria dos servidores já retornou para as atividades na Universidade.

A entrevista pretendeu promover a busca pelo conhecimento dos participantes nos processos e nas experiências de inovações vividas pelos candidatos relacionadas ao Cespe/UnB, principalmente para responder às questões dos objetivos específicos do presente trabalho em questão.

Dois dos participantes eram professores que não trabalharam diretamente no CNPJ do Cespe/UnB, mas participaram na formação do processo avaliativo de algumas matérias e provas. Grande parte dos entrevistados autorizou a gravação das entrevistas.

As perguntas apresentadas serviram para materializar e adicionar ao estudo, rico conhecimento da história do Centro, principalmente para agregar a pesquisa documental, visto que a pesquisadora encontrou dificuldade no acesso à material documental e histórico que abordasse do Cespe/UnB.

### 3.4 Análise dos resultados

De acordo com a previsão na coleta de dados, a pesquisadora utilizou-se do recurso de entrevista semiestruturada para obter respostas das questões a seguir:

**Tabela 1** – questão 1 da entrevista.

<b>1. Você acredita que o CESPE é uma inovação para a Universidade?</b>	<b>N</b>
Sim	15
Parcialmente	0
Não	0
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).



Essa pergunta foi realizada com o objetivo de entender se o entrevistado compreende o Cespe/UnB como uma inovação para a Universidade. Dos 15 entrevistados, todos reconhecem o Centro como uma inovação para a Universidade. Alguns entrevistados consideraram mencionar que o tema inovação é pouco debatido no âmbito da comunidade acadêmica e outros identificam como uma grande fonte de oportunidades para a comunidade acadêmica, principalmente para os servidores, professores e alunos no que diz respeito a oportunidades profissionais e desenvolvimento pessoal.

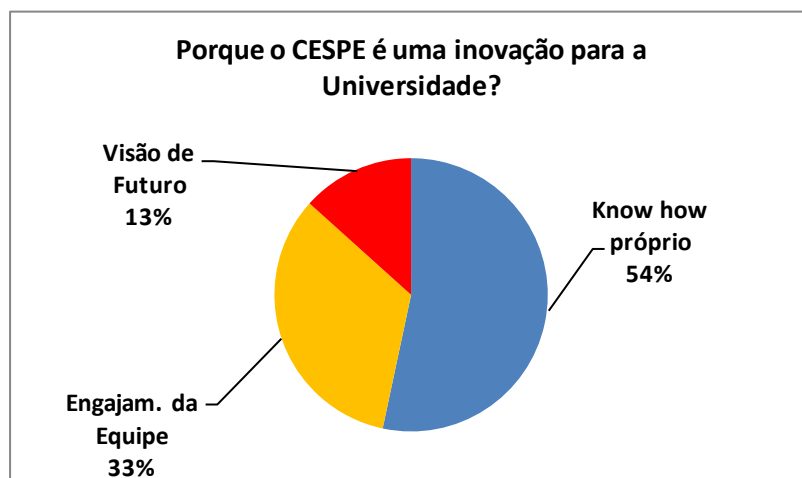
**Tabela 2** – Questão 1.1 da entrevista

<b>1.1 Porque?</b>	<b>N</b>
Know how próprio	8
Engajamento da Equipe	5
Visão de Futuro	2
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

A maioria dos participantes, 54%, acredita que o Cespe/UnB se tornou uma inovação para a Universidade devido ao *know how* próprio desenvolvido, ou seja, habilidades e competência desenvolvidas com a experiência adquirida ao longo do trabalho, pois representou um modelo pioneiro na qualidade de serviço para a sociedade se tornando, em alguns momentos, a principal fonte arrecadadora da UnB; criando processos que passavam credibilidade, segurança e excelência e tornando-se o líder do mercado com produtos de destaque, contribuindo para o bem financeiro e social dos servidores e alunos da comunidade e capacitando seu corpo administrativo. Dos participantes, 33% caracterizam o Cespe/UnB inovador pelo engajamento da equipe, pois entende que a seriedade e a dedicação dos colaboradores fizeram o Centro se tornar a potência que se conhece. Treze por cento (13%) dos participantes atribuem a visão de futuro, atendendo à demanda do mercado e da constituição, apesar de ser um mercado muito competitivo de captação de talentos.

Gráfico 2 – Questão 1.2 da entrevista.



**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

Tabela 3 – Questão 2 da entrevista.

<b>2. Se sim, trata-se de uma inovação de qual tipo? Categorizar</b>	<b>N</b>
(1) Nova para a Sociedade; (3) Nova para o Serviço Público; (2) Nova para a Organização.	10
(3) Nova para o Serviço Público; (1) Nova para a Sociedade; (2) Nova para a Organização.	4
(1) Nova para a Sociedade; (2) Nova para a Organização. (3) Nova para o Serviço Público;	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

Essa pergunta foi realizada para definir as categorias pelo grau de importância: nova para a sociedade, quando a iniciativa extrapola os objetivos da organização e se tem um potencial inovador para a comunidade; nova para a organização, quando se limita a atender à realidade e satisfação da própria organização; nova para o serviço público no qual gera uma mudança nos procedimentos habituais e se torna modelo. Dez (10) dos participantes acreditam que ela primeiro atendeu aos anseios da sociedade estando preparado para enfrentar os desafios e oferecer serviço

de excelência e de alta relevância à sociedade, com eficiência, eficácia e efetividade. Segundo, foi importante para o serviço público, pois foi criado para estabelecer ação conjunta com o Poder Público no desenvolvimento de atividades relacionadas a sistemas de avaliações educacionais e seleções para vestibulares e concursos. E, por último, significativa para a Universidade, pois atendeu aos anseios provenientes desta.

Quatro dos participantes acreditam que primeiro ela é importante para o serviço público, depois para a sociedade e, por último, para a Universidade. Somente 1 participante aponta que primeiro é significativa para a sociedade, posteriormente para a organização se findando em nova para o serviço público.

**Tabela 4** – Questão 3 da entrevista.

<b>3. Quais foram os fatores de sucesso do CESPE?</b>	<b>N</b>
(1) Decisão política e/ou dos dirigentes (2) Comprometimento da equipe envolvida/Academia (Excelência) (5) Demanda do Mercado (3) Busca por recursos (financeiros, materiais etc.) (6) Coparticipação de outros órgãos ou atores (4) Flexibilidade de contratação de pessoal	7
(5) Demanda do Mercado (2) Comprometimento da equipe envolvida/Academia (Excelência) (3) Busca por recursos (financeiros, materiais etc.) (1) Decisão política e/ou dos dirigentes (4) Flexibilidade de contratação de pessoal (6) Coparticipação de outros órgãos ou atores	3
(3) Busca por recursos (financeiros, materiais etc.) (1) Decisão política e/ou dos dirigentes (2) Comprometimento da equipe envolvida/Academia (Excelência) (5) Demanda do Mercado (4) Flexibilidade de contratação de pessoal (6) Coparticipação de outros órgãos ou atores	2
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

O objetivo dessa pergunta é mapear, do ponto de vista dos próprios colaboradores, quais foram os fatores de sucesso no êxito do Cespe/UnB. Foram sugeridos alguns motivos para que o entrevistado categorizasse pelo grau de importância.

Sendo 1) decisão política dos dirigentes da FUB, quando as decisões vêm de cima, da alta gestão para baixo, em que os dirigentes máximos visualizam uma oportunidade e abraçaram-na sem medir os esforços; 2) comprometimento da equipe envolvida/academia (excelência), enxerga-se aqui o valor do trabalho agregado da equipe; (3) busca por recursos financeiros e materiais, com vistas a soluções conjuntas aos problemas financeiros enfrentados pela Universidade ao longo do exercício; (4) flexibilidade de contratação de pessoal, como o Cespe/UnB estava dentro da Universidade já existia ali pessoas especializadas, com uma peculiaridade e cuidado que o processo necessitava, até por conta da capacitação exigida e ganho social que essa oportunidade trouxe para sua comunidade acadêmica; (5) demanda do mercado, a Constituição definiu que a investidura em cargo ou emprego público dependia de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, nesta época já existiam órgãos que já tinham a DAE (nomenclatura anterior ao Cespe/UnB) como cliente; e, por último, (6) coparticipação de outros órgãos ou atores, por meio de parcerias estratégicas por todo o Brasil, para atuar no mercado de seleção, tendo em vista que o Cespe/UnB necessitava de uma logística de ida e retorno com segurança das provas.

Da amostra, 47% dos participantes consideraram a ordem do quadro 4 como fatores de sucesso:

**Quadro 4** – Fatores de sucesso.

- |  |
|--|
| <p>(1) Decisão política e/ou dos dirigentes<br/> (2) Comprometimento da equipe envolvida/Academia (Excelência)<br/> (5) Demanda do Mercado<br/> (3) Busca por recursos (financeiros, materiais etc.)<br/> (6) Coparticipação de outros órgãos ou atores<br/> (4) Flexibilidade de contratação de pessoal</p> |
|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

Vinte por cento (20%) dos entrevistados acreditam que foram os fatores pela ordem a seguir:

**Quadro 5** – Fatores de sucesso.

- |  |
|--|
| <p>(5) Demanda do Mercado<br/> (2) Comprometimento da equipe envolvida/Academia (Excelência)<br/> (3) Busca por recursos (financeiros, materiais etc.)<br/> (1) Decisão política e/ou dos dirigentes<br/> (4) Flexibilidade de contratação de pessoal<br/> (6) Coparticipação de outros órgãos ou atores</p> |
|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

E 13% apontaram os fatores na ordem que se apresenta como sucesso:

**Quadro 6** – Fatores sucesso.

- |  |
|--|
| <p>(3) Busca por recursos (financeiros, materiais etc.)<br/> (1) Decisão política e/ou dos dirigentes<br/> (2) Comprometimento da equipe envolvida/Academia (Excelência)<br/> (5) Demanda do Mercado<br/> (4) Flexibilidade de contratação de pessoal<br/> (6) Coparticipação de outros órgãos ou atores</p> |
|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

Os demais 20% consideraram ordens aleatórias, sem números expressivos para serem considerados.

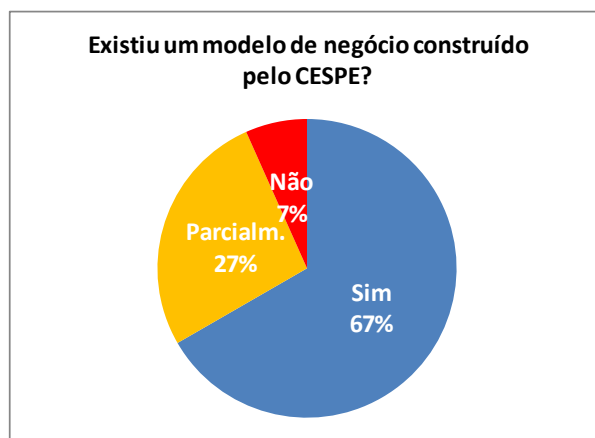
**Tabela 5** – Questão 4 da entrevista

<b>4. Existiu um modelo de negócio construído pelo CESPE?</b>	<b>N</b>
Sim	10
Parcialmente	4
Não	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

Essa questão apresenta importância para se definir se foi desenhado um produto, um serviço, um método de produção inicial ou se o modelo de negócio foi sendo construído e acontecendo ao longo do tempo. Sessenta e sete por cento dos participantes informam que acreditam ou têm conhecimento de ações desenhadas de um modelo de negócio considerado na iniciação do projeto Cespe/UnB. Vinte e sete por cento dos participantes informaram que havia parcialmente um modelo de negócio, que existia algo muito superficial e o fato do Cespe/UnB ter sido desenvolvido dentro da Universidade, muitos acreditam não haver a necessidade de um modelo mapeado. 7% dos participantes informaram desconhecer a informação, acreditando não haver um modelo de negócio em sua formação inicial do Cespe/UnB.

**Gráfico 3** – Modelo de negócio no Cespe/UnB



**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

**Tabela 6** – Questão 4.1 da entrevista.

4.1. Caso exista, no seu entendimento qual seria(m)?	N
NA	5
Excelencia acadêmica	5
Visão Inovadora	5
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

O item discorre sobre a ponderação do modelo de negócio em sua formação do Cespe/UnB. Antes é importante apresentar o conceito de modelo de negócio para melhor nos apropriar das respostas dadas pelos entrevistados. O autor Teece (2010) apresenta uma definição fácil de entender; segundo ele, o modelo de negócios determina o esqueleto de receitas, custos e lucros associados à entrega de valor pela organização, compreendendo suas arquiteturas organizacional e financeira. Dos 10 entrevistados que disseram acreditar existir um modelo de negócio que foi considerado na formação do Cespe/UnB, 5 responderam que o modelo de negócio do Centro foi criado tendo como base a excelência acadêmica, e 5 participantes aferiram a visão inovadora da gestão estratégica da UnB.

**Gráfico 4** – Existência de modelo de excelência.



**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

**Tabela 7** – Questão 4.2 da entrevista

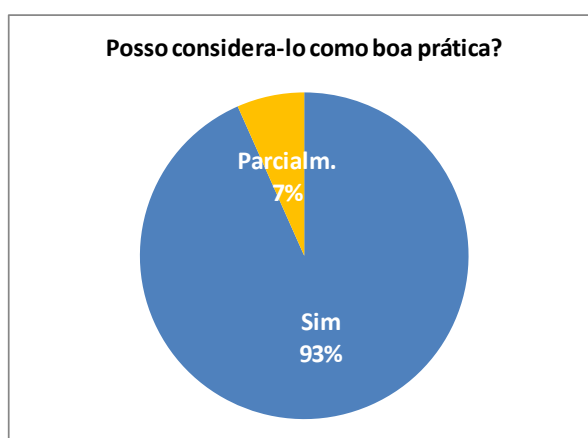
4.2. Posso considera-lo como boa prática?	N
Sim	14
Parcialmente	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

Essa questão tem como objetivo identificar se o modelo Cespe/UnB de fazer provas se tornou um modelo replicável para o mercado. A boa prática permite a replicação dos ganhos e os

resultados de uma metodologia. O Cespe/UnB se tornou essa potência para o público-alvo, que é a sociedade, produzindo por meio das provas e da segurança nos processos, uma metodologia capaz de ser replicável. Noventa e três por cento (93%) dos participantes da pesquisa concordam que o Cespe/UnB foi uma boa prática e somente 7% acreditam que parcialmente pode se considerar o Centro como uma boa prática, opinando que nem todos os seus processos serviam de modelo para o mercado.

**Gráfico 5** – Modelo Cespe/UnB como boa prática.



**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

**Tabela 8** – Questão 5 da entrevista.

5. A proximidade da UnB contribuiu com as competências para desenvolver capacidade teórica e técnica?	N
Sim	15
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

A pergunta visa a identificar se o fato de o Cespe/UnB ter sido estruturado dentro da Universidade trouxe a facilidade de dispor de mão de obra especializada e a baixos custos. 100% dos participantes concordam com a afirmativa. O fato de o Cespe/UnB ter se fundido com o conhecimento, *expertise* da academia, participação efetiva e comprometimento dos servidores da



UnB foi a alavanca para o êxito da Instituição. O Cespe/UnB foi parceiro e alicerce da alta gestão da Universidade, permitindo um elo político benéfico para ambas às partes.

**Tabela 9** – Questão 5.1 da entrevista.

<b>5.1 Em caso afirmativo, qual seria a dinâmica de internalização desse know how para dentro do CESPE?</b>	
1	Facilidade na Flexibilidade de se obter corpo técnico
2	Facilidade no acesso à expertise da academia e corpo administrativo
3	Facilidade no acesso à pessoal, mão de obra
4	Facilidade no acesso aos servidores e parcerias com o mercado
5	Acesso à professores com altíssimo nível de conhecimento
6	Acesso à professores com altíssimo nível de conhecimento
7	Acesso à professores com altíssimo nível de conhecimento
8	Acesso ao conhecimento e experiencia da academia da Universidade
9	No inicio era bem amador, foi acontecendo devido à facilidade de acesso à servidores de alto nível
10	Incentivo de pagamentos e mão de obra qualificada à disposição
11	Aconteceu devido ao incentivo financeiro disponibilizado
12	Parceria com a alta gestão da Universidade
13	A universidade sempre foi o elo político institucional do CESPE
14	Parceria com a alta cúpula da Universidade
15	A dinâmica foi sendo construída ao longo do tempo, principalmente nas melhorias dos processos

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

De acordo com o enunciado, a questão refere-se a como foi realizado e cedido o apoio no compartilhamento e na transmissão de conhecimento fornecido pela UnB. Esclarece-se que o suporte da FUB para o Cespe/UnB não se restringiu à cessão de pessoal e ao conhecimento associado à excelência acadêmica, vai da entrega de espaço físico, infraestrutura a batalhas políticas dos direitos e domínios autorais.

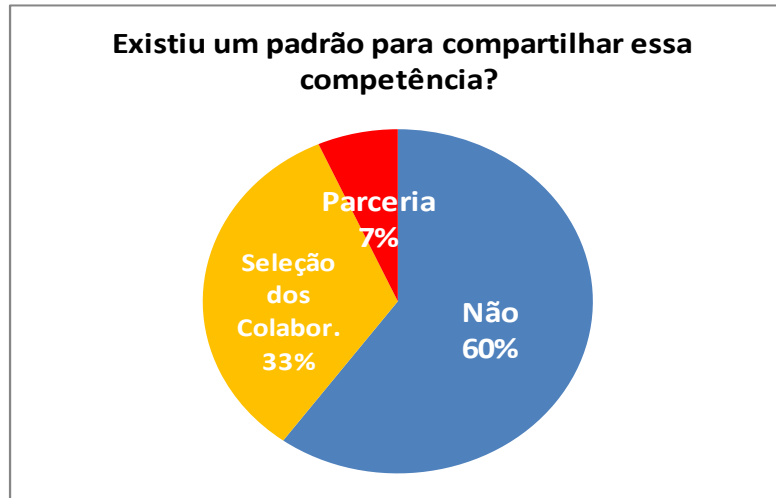
Do total dos entrevistados, sessenta por cento (60 %) dos participantes assinalam que o conhecimento e a experiência dos profissionais foram a maior ferramenta do Cespe/UnB. Que foi transmitida mediante a facilidade no acesso ao corpo de professores altamente qualificados da UnB. Vinte por cento (20%) informam que foi a parceria do Cespe/UnB com a alta gestão que facilitou a troca de habilidades e competências entre as Instituições; treze por cento (13%) atribuem ao incentivo financeiro disponibilizado aos servidores por meio do pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC); sete por cento (7%) imputam a melhorias dos processos e informam que não havia técnicas definidas da internalização dos processos.

**Tabela 10** – Questão 5.2 da entrevista.

<b>5.2 Existiu um padrão para compartilhar essa competência?</b>	<b>N</b>
Não	9
Seleção de alto nível dos colaboradores	5
Parceria	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

Essa pergunta teve o objetivo de sondar informações sobre o processo de compartilhamento do conhecimento e a parceria entre a UnB e o Cespe/UnB. De acordo com os entrevistados, sessenta por cento (60%) informaram não acreditar que houvesse um padrão no compartilhamento das competências. Trinta e três por cento (33%) responsabilizaram a seleção de alto nível dos colaboradores que lá trabalharam e 7% a parceria existente entre a UnB e o Centro.

**Gráfico 6** – Padrão de compartilhamento de competência.

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

**Tabela 11** – Questão 6 da entrevista

<b>6. Houve cooperação ativa, interação, com outras instituições?</b>	<b>N</b>
Sim	14
Parcialmente	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

A questão 6 teve como objetivo mapear e reconhecer os atores que colaboraram com o Cespe/UnB e que, em algum momento, fizeram parte do planejamento estratégico do Centro. Todos os participantes da pesquisa afirmaram ter conhecimento no fecho de parcerias com outras instituições para garantir melhor desempenho nas atividades realizadas pela equipe do Cespe/UnB seja na logística, na gestão, seja no desenvolvimento de provas e avaliações, sempre houve consolidação de parcerias para certificar e expandir a qualidade dos serviços prestados. Somente um participante respondeu que houve parcialmente cooperação.

Em relação às cooperações implementadas com a finalidade de garantir melhor entrega ao cliente merecem destaque os seguintes *stakeholders* sinalizados pelos entrevistados:

**Quadro 7** – *Sakeholders* do Cespe/UnB.

<b>Stakeholders</b>	
<b>Demanda</b>	Clientes (próprios Contratantes) FUB Governo Sociedade
<b>Logística</b>	Fornecedor - Segurança Fornecedor - Transporte Orgãos de Controle Orgãos Públicos Pessoal permanente Pessoal temporário (por demanda)
<b>Mercado</b>	Candidatos e alunos Concorrentes

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

**Tabela 12** – Questão 7 da entrevista.

<b>7. Você conhece algum modelo de empresa criado dentro de uma Universidade, que seja comparável ao CESPE, independente do ramo?</b>	<b>N</b>
Não souberam responder	12
Outros	3
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

A pergunta visava a conhecer modelos inovadores desenvolvidos a partir de Universidades. Como a maioria dos participantes não souberam responder, não houve dados e informações para analisar a questão.

**Tabela 13** – Questão 8 da entrevista.

<b>8. A constituição do CESPE levou em consideração a lógica da inovação para dentro do seu modelo?</b>	<b>N</b>
Sim	13
Parcialmente	2
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

A proposta do item foi identificar se a inovação foi observada no modelo inicial desenhado pelos gestores e se foi considerada nos processos realizados após sua constituição ou até mesmo se aconteceu ao longo do projeto. Propôs também examinar se a ocorrência da inovação se revelou de forma natural.

**Tabela 14** – Questão 9 da entrevista

<b>9. Sobre o seu olhar o que é a Inovação para a Universidade?</b>
1 Aprimoramento de uma prática existente, que irá se perpetuar.
2 Multidisciplinaridade, criação do PAS, sistema de cotas.
3 Fazer diferente e melhor
4 Mudança de paradigma.
5 Quando existe ganho de aprendizado pessoal e financeiro
6 Inovar a partir de experiências necessárias
7 Focar no ensino, pesquisa e extensão
8 Buscar formas diferentes de responder perguntas persistentes
9 Fazer diferente e melhor com menos
10 Inovação para a Universidade está atrasada se comparar o mundo
11 Processo que traga benefícios para a Universidade
12 Fazer bem feito e mais barato
13 Novas formas de fazer melhor e mais barato
14 Desenvolver Múltiplas habilidades
15 Universidade ser um modelo para o mercado.

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

O quesito considera dialogar sobre o conceito de inovação dentro do âmbito da Universidade. O que a comunidade acadêmica considera inovação, o que é tratado na academia sobre a inovação e também sobre como a alta gestão da Universidade enxerga a inovação.

No quadro de respostas, constam as mais variadas respostas citando produtos, processos, programas, práticas e habilidades como inovação. Das quinze (15) pessoas pesquisadas, doze (12) responderam o conceito de inovação como uma prática reinventada ou desenvolvida e como um processo de compartilhamento do conhecimento dentro da Universidade. Para ser aceita a mudança no processo de fazer, mesmo que melhor, precisa estar ligada à diminuição econômica gerada para tal processo, ou seja, adaptada sem envolver altos custos. No relatório de Gestão em 2005 da FUB consta em um de seus objetivos institucionais: produzir novos conhecimentos em todas as áreas para aumentar o saber, solucionar os problemas sociais e ambientais e gerar a inovação (BRASIL, 2005).

Bem ao encontro da necessidade de melhoria contínua dos serviços e processos citados pelos entrevistados. Para os entrevistados, a formação e a capacitação de pessoas geram estímulo para a inovação e a transformação do ambiente acadêmico.

**Tabela 15** – Questão 10 da entrevista

<b>10. Posso considerar o CESPE como a maior inovação da Universidade?</b>	<b>N</b>
Sim	14
Não	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

O desafio do tópico foi construir uma tese que reconhecesse o avanço do Cespe/UnB como propulsor do desenvolvimento econômico e como uma das maiores inovações da Universidade considerando a *expertise* do negócio. Um negócio que fosse capaz de vincular a influência do ambiente institucional ao ambiente acadêmico, não somente como uma instituição que ordena e vincula o comportamento dos agentes econômicos, mas que interfira na maneira como esses agentes acolhem a realidade, como enxergam as transformações em curso e como aprendem trazendo para o ambiente acadêmico o conhecimento moldado, pela experiência vivida na prática.

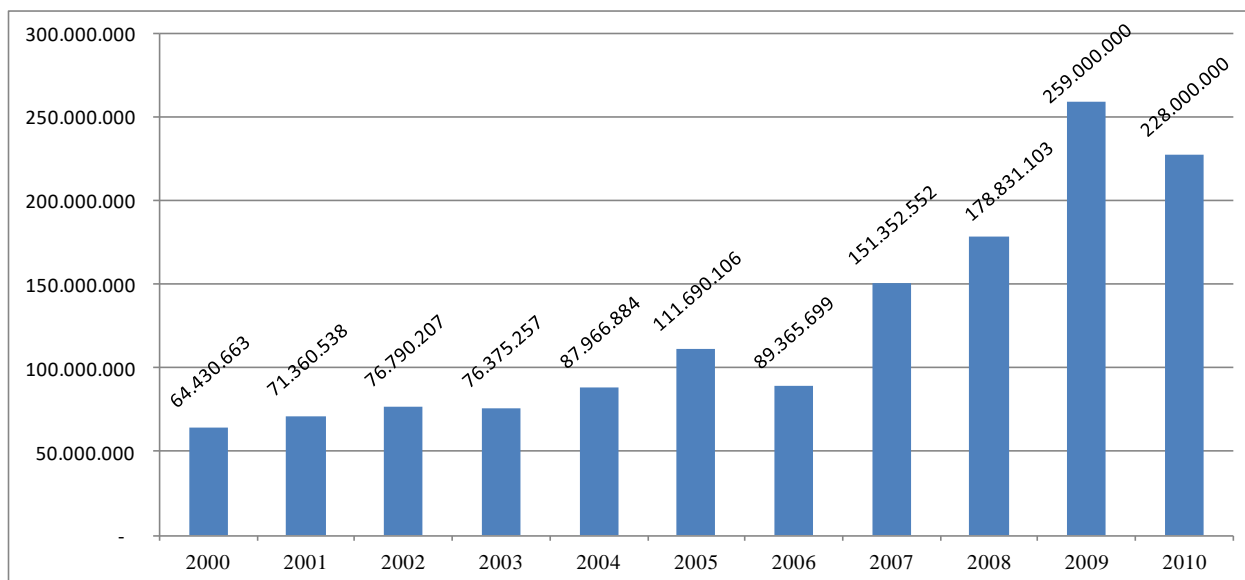
Dos quinze (15) entrevistados, catorze (14) reconheceram o Cespe/UnB como a maior inovação da Universidade, considerando-o bem como o método de fazer provas e seleções como uma grande inovação e potência para o mercado, para a sociedade, tornando-se um método de excelência copiado e admirado por muitas instituições. Quando o assunto é acesso à Universidade e ao serviço público é indiscutível não atribuir ao Cespe/UnB o título de melhor.

### **3.4 Resultado final**

Apresenta o resultado final algumas decorrências alcançadas pelo Cespe/UnB e aponta também os obstáculos enfrentados para se consolidar no ramo da seleção de provas e concursos. Ao longo dos anos, o Cespe/UnB buscou incorporar novos e melhores processos relacionados à segurança e à transparência, sem deixar de observar os riscos dessas ações, somando oportunidades. A preocupação com o desenvolvimento econômico e social das atividades do Centro permaneceu ativa até 2013, com o compromisso e aperfeiçoamento contínuo do planejamento firmado com a UnB e com a sociedade.

O vínculo do Cespe/UnB com a FUB dar-se no aspecto acadêmico e também administrativo. Como instituição pública que era o gerenciamento dos recursos era feito com base no que permitia a legislação da época, sendo a mesma da administração pública. Sua contratação pelos órgãos e pelas instituições que demandavam os concursos, assim como os convênios, os espaços físicos e pessoal para trabalhar na aplicação de provas, era feita pela Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Apesar de o Cespe/UnB ter autonomia para organizar os certames, a formalização desses contratos era de competência dos reitores da Universidade de Brasília, que autorizavam tudo o que era contratado e executado pelo Centro.

O gráfico 7 apresenta os valores financeiros das receitas próprias alcançadas no período de 2000 a 2010.

**Gráfico 7** – Receita própria CESPE entre 2000 a 2010.

**Fonte:** Elaborado pela autora, (2019).

O Cespe/UnB no seu auge chegou a arrecadar mais de 259 milhões, exemplo disso foi o ano de 2009, desses, foram repassados para orçamento interno da UnB mais de 40,6 milhões. Para se ter ideia do que representa esse montante, os valores totais arrecadados pela UnB são de 271.141.485 milhões. O Centro se tornou autossustentável desde os primeiros meses de atuação, recursos próprios arrecadados cobriam todos os custos da execução dos eventos, instalações, suas manutenções e ainda a modernização dos processos, equipamentos e das tecnologias.

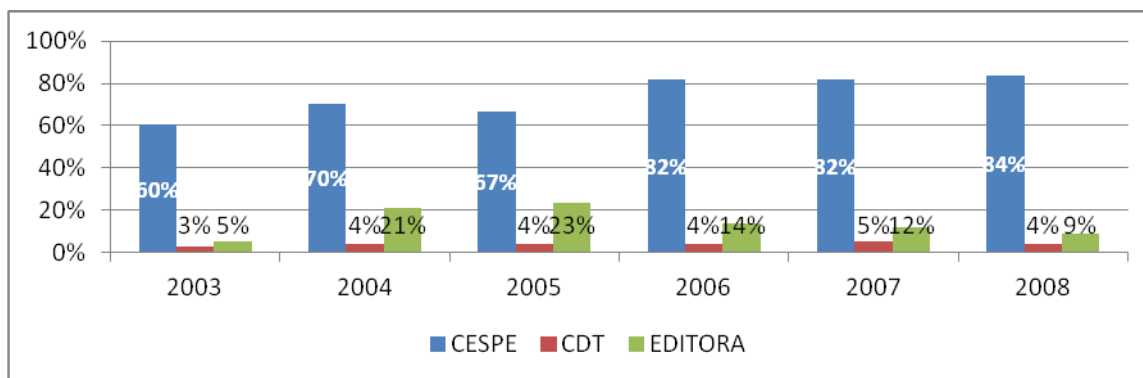
O comprometimento e entrega da equipe Cespe/UnB é um grande fator de sucesso da marca. As pesquisas, os jornais, o mercado e o reconhecimento da sociedade apontam o Cespe/UnB como a mais inovadora das instituições na sua área de atuação do País, tornou-se um Centro que faz pesquisa e promove o ensino na área de seleção, sempre a frente se preocupando em oferecer à sociedade técnicas melhores. Nos jornais, pessoas aprovadas relatam que se prepararam para concurso estudando e se especializando para a banca Cespe/UnB, considerando que se estivessem bem fazendo as provas do Cespe/UnB fariam qualquer uma.

Cabe destacar que o Cespe/UnB, construído por um trabalho sério de décadas, como instituição jurídica, não foi extinto e mantém-se como um órgão da UnB, mesmo com a criação do Cebbraspe. A UnB ainda cede para a OS professores, técnicos, servidores, bens móveis,

imóveis, instalações, acervo técnico, sistemas tecnológicos desenvolvidos, domínios de internet, direitos autorais referentes a provas elaboradas, arquivos com cadastros de colaboradores e de participantes, além do seu maior legado, que é a marca Cespe/UnB e as técnicas de se fazer prova.

Observa-se que o Cespe/UnB, apesar de estar inserido em um órgão público, apresentava características de atividade privada, exemplo disso era o dinâmico ritmo de trabalho, a rapidez na resposta das decisões, a responsabilidade com prazos, a política de aplicação do menor custo e o comprometimento com a diminuição da burocracia. Acredita-se que a inovação é também importante para o setor público, porém, nesse caso, o processo de inovação do Cespe/UnB é considerado um processo orientado ao mercado, diferente dos processos originados pelo setor público. O Gráfico abaixo retrata o comparativo dos resultados financeiros alcançados pelos principais centros arrecadadores da UnB no período de 2003 a 2008.

**Gráfico 8** – Comparação Receita própria Cespe/UnB entre 2003 a 2008.



**Fonte:** Elaborado pela autora, (2019).

Observa-se que o Cespe/UnB gerou em 2003 60% do total da receita própria arrecadada por toda UnB, chegando em 2008 esse percentual aumentar para 84% da representatividade do total da renda. Do ponto de vista do Manual de Oslo “o desenvolvimento econômico, é o sucesso diferencial das empresas que forja os resultados econômicos e que são importantes para as políticas” (OECD, 2005, p. 28). Dessa forma, pode-se afirmar que o Cespe/UnB se tornou, sem dúvida nenhuma, o maior patrocinador do desenvolvimento econômico da história da UnB.



Grandes projetos da UnB só foram possíveis com a existência do Cespe/UnB. Uma das maiores heranças do Centro é a responsabilidade social com a sociedade, os frutos do PAS, por exemplo, são prova disso. Os resultados apresentam uma aproximação dos percentuais de candidatos aprovados de escolas públicas comparando com as escolas privadas. Pode-se afirmar que o Cespe/UnB trabalhou na democratização do acesso à Universidade. E mais, o Cespe/UnB foi pioneiro em iniciativas que asseguravam benefícios às pessoas com deficiência e necessidades especiais. Compromissos com a acessibilidade nos eventos organizados, impressão de provas em braile, sem custo a mais para os participantes, atendimentos especiais para pessoas com visão monocular, baixa visão, cegueira, deficiência auditiva, deficiência física, surdez, deficiência intelectual, surdo cegueira, dislexia, autismo, déficit de atenção, discalculia, atendimentos a gestantes, lactantes, idosos ou a pessoas que por convicção religiosa reservam o sábado.

A pesquisa revelou que o modelo de negócio construído pelo Cespe/UnB foi desenvolvido ao longo do tempo, considerando questões estratégicas, compreendendo o modelo que definia a instituição e traduzindo em documentos e comandos. Johnson et al. (2008) explica que uma empresa alcança o sucesso quando encontra a fórmula para a criação de valor para os clientes, ou seja, quando encontra uma forma de contribuir com a satisfação de uma necessidade. Pode-se afirmar que, considerando o modelo de negócio, o Cespe/UnB cumpriu com excelência o seu papel.

Alguns autores defendem que modelo de negócio deve ser construído por experimentação. Chesbrough (2007) argumenta que a inovação no modelo de negócio não se trata de uma questão de previsão anterior, que o processo deve ser dinâmico, acontecendo e corrigindo, tentando e errando, adaptando e acertando. Foi dessa forma que o Cespe/UnB se tornou um centro de visibilidade e confiança.

Uma falha identificada nas organizações é não saber difundir conhecimentos e ter uma comunicação omissa nas rotinas das corporações. Os objetivos e o conhecimento precisam ser definidos e disseminados de forma clara. O Cespe/UnB sempre se preocupou com essa questão oferecendo a todos os seus funcionários cursos de capacitação e comunicação transparente. De acordo com Sonntag e Carvalho (2017) “Boa Prática é uma lição inovadora com origem necessariamente positiva, permite a padronização e garante a replicação com ganhos ou resultados sustentáveis”. O Cespe/UnB sempre apresentou novidades nos seus produtos e

processos, atendendo aos itens de qualidade e segurança necessários. Assim pode-se aferir que o Cespe/UnB se tornou um modelo de boa prática para o mercado.

O Cespe/UnB é um filho nascido e criado dentro da Universidade de Brasília, sem dúvida nenhuma, pode-se afirmar que a UnB muito contribuiu com o compartilhamento de suas competências e habilidades para o desenvolvimento da Instituição. Na entrevista realizada pela autora, todos os participantes responderam que a UnB muito contribuiu para esse sucesso e a maioria também acreditam que o Cespe/UnB se tornou uma inovação para a Universidade devido ao *know-how* próprio existente na Universidade. O compartilhamento era feito por meio de apoios como: subsídios de imóveis, de pessoal, de material, base dados, divulgação dos processos, empréstimos de infraestrutura para realização das provas e dos treinamentos.

A inovação esteve presente desde o início, quando foi criada a Copeve, pois não era prática, das Universidades, a criação de uma comissão permanente para cuidar dos vestibulares, era montada sempre uma comissão provisória a cada vestibular. A maestria que o Cespe/UnB teve para apropriar-se dos ganhos provenientes de suas atividades de inovação também afetou o processo de inovação dentro da Universidade. Nesse sentido, destaca-se o conceito de empresa inovadora trazido pelo Manual de Oslo “uma empresa inovadora é aquela que introduziu uma inovação durante o período em análise. Essas inovações não precisam ter sido um sucesso comercial: muitas inovações fracassam” (OECD, 2005, p. 26).

Tratando-se de amplitude, a inovação pode ocorrer em qualquer setor que abrange a economia, inclusive no setor público como serviços nas áreas de educação e saúde. Os resultados demonstram que o Cespe/UnB cumpriu e superou seu papel na execução das políticas públicas, com base nas regulamentações legais e objetivos de criação do Centro. Ressalta-se o objetivo de nortear e contribuir com a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, das estratégias de atuação definidas no ciclo de planejamento, estando em conformidade com o art. 3º do Estatuto da Fundação Universidade de Brasília, em que consta o objetivo de criar e manter a Universidade de Brasília, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais.

O Cespe/UnB sempre teve como compromisso assegurar a excelência acadêmica e a qualidade nos serviços estratégicos que ofertava, sempre recebendo o reconhecimento necessário pelo trabalho desenvolvido. A pesquisa realizada no trabalho constatou que o Cespe/UnB é uma

das maiores inovações da Universidade, e essa excelência resulta na aplicação dos conhecimentos desenvolvidos ao longo dos anos na UnB e da competência dos seus profissionais, dessa forma assegura-se e ratifica-se o protagonismo do método Cespe/UnB na execução dos serviços prestados ao País.

## CAPÍTULO 4 CONCLUSÃO

O plano inicial do trabalho era olhar o Cespe/UnB como um projeto, uma instituição, uma pessoa jurídica e, ao longo do trabalho, ajustou-se de forma a permitir maior visão do todo, valorizando principalmente os produtos e os modelos criados e reconhecidos como referência em padrões de qualidade. Com adaptações nos objetivos específicos do trabalho, consideram-se, para as ponderações finais, dois argumentos: a) o Cespe/UnB como Centro, que teve sua descontinuidade, e precisou se tornar uma organização social para obter melhorias, sendo adequado para permitir legalidade nos processos trabalhistas e nas práticas; e b) o Cespe/UnB como um produto, ou seja, o método Cespe/UnB de se fazer provas, refletindo em uma ferramenta de excelência e inovação criada dentro da Universidade.

O estudo também analisou as ações de inovação dentro da Universidade. De acordo com as legislações de inovação existentes, identificou-se que o Cespe/UnB foi capaz de agregar valores e se consolidar como Centro inovador da Universidade. A investigação permitiu tecer algumas considerações, além de suscitar reflexões sobre como o Cespe/UnB pôde contribuir para o estímulo da inovação dentro da Universidade e como esse envolvimento com o mercado contribuiu com a cultura no ambiente acadêmico e gerou por sua vez ganhos econômicos. Apresenta-se a tabela para contribuir com o resultado.

**Tabela 16** – Receitas Cespe/UnB 2003 a 2008.

<b>ANO</b>	<b>CESPE</b>	<b>CDT</b>	<b>EDITORIA</b>	<b>OUTROS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% CESPE/TOTAL</b>
<b>2003</b>	76.375	3.871	6.796	39.627	126.670	60,29
<b>2004</b>	87.967	4.678	26.584	5.564	124.793	70,49
<b>2005</b>	111.690	6.879	39.130	9.759	167.458	66,70
<b>2006</b>	89.366	4.149	14.881	941	109.336	81,73
<b>2007</b>	151.353	9.946	22.099	1.063	184.461	82,05
<b>2008</b>	178.831	7.917	18.735	8.095	213.577	83,73

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2019).

A dinâmica da inovação tende a ser capitalista, onde o fomento e o estímulo giram em torno do lucro e o desenvolvimento daquele mercado. Indo ao encontro dessa dinâmica, o gráfico traz os centros que mais agregaram valor para a Universidade, o Cespe/UnB, a Editora e o CDT, sendo o Cespe/UnB o mais rentável. Com a receita em 2008, por exemplo, representar quase 84% do total de receita própria de toda a universidade. Os autores Oliveira, Santana, Gomes (2014, p.14) afirmam, para solidificar a concepção, “Por fim, é importante ressaltar que o agente econômico que busca a geração de inovações visa, em última análise, à geração de uma estrutura de mercado que possibilite um ganho extraordinário”.

Apesar de a inovação no setor público não significar meramente ganhos econômicos, necessariamente busca-se obter retornos positivos para a sociedade como prestação de contas ao uso do bem público. Dessa forma, definir inovação para o setor público passa a ser mais complexo do que analisar a definição de inovação no setor privado, em que os mecanismos de incentivos são sem dúvida nenhuma mais transparentes e explícitos.

Tendo como reflexão essa dinâmica da inovação no setor público e considerando-o com mecanismos inferiores de incentivos em contraponto ao setor privado, conclui-se que o Cespe/UnB desmonta essa prática e torna-se pioneiro como modelo de instituição inovadora para o setor público. Reiterando o compromisso de apresentar um trabalho sério, sisudo e desprezioso, esta pesquisa e seu material identificou o Cespe/UnB com papel fundamental na geração de inovação estratégica dentro da Universidade de Brasília e um arquétipo de estudo e modelo para a administração pública brasileira, ao permitir maior eficiência e destaque nas atividades que possibilitou ganhos financeiros para a Universidade e retorno para a sociedade.

Percebe-se que a inovação dentro da Universidade é vista e fomentada principalmente na criação de projetos, e a despeito de ter um Decanato para cuidar da inovação perdura várias ações fragmentadas em seu corpo, em que não há total canalização do que está sendo feito em termos de inovação pela comunidade acadêmica. Constata-se que várias iniciativas docentes e discentes são realizadas, porém sem convergência com as unidades e o Decanato afim.

Originado por determinações legais, para que a UnB elaborasse documento de política de inovação, o Decanato de Pesquisa e Inovação, dirigido pela Professora Maria Emília Walter, formou um grupo de trabalho para avaliar algumas políticas de inovação de outras universidades.

Dessa forma, recentemente o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) da Universidade, aprovou sua política de Inovação.

Nota-se que a UnB vem construindo oportunidades para fomentar o desenvolvimento socioeconômico do Distrito Federal, caminhando para introduzir os princípios de inovação em sua essência, ainda assim entende-se que são passos apáticos, perante os elementos que a Universidade dispõe e apresenta à sociedade. Sugere-se um esforço mais ofensivo e proativo para tornar rotina a inovação nas pesquisas, no ensino e na extensão de toda a Universidade.

Por fim, pode-se depreender que a marca e o molde Cespe/UnB de ser fazer provas e seleções é a mais inovadora criação da Universidade, observando que, apesar de passar por vários cenários econômicos e políticos, sendo pressionado pelas exigências de mudanças internas e externas, revelou-se um Centro promissor, colidindo com a visão schumpeteriana de inovação. Assim conclui-se que inovar se torna a ferramenta que oportuniza uma posição privilegiada para maior ascensão da Universidade, ratificando os conceitos de caráter schumpeteriano e o Manual de Oslo.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública** [on-line]. 2013, vol. 47, n. 1, p. 227-248, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000100010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000100010)>. Acesso em: 8 out. 2019.
- BRASIL. **Decreto n. 8.078, de 19 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a qualificação como Organização Social o Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), Brasília, DF, 2013. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2013/decreto-8078-19-agosto-2013-776822-norma-pe.html>>. Acesso em: 12 fev. 2019.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Dispõe sobre o mapeamento de inovações na Universidade**. Brasília, DF, 2016. <<https://noticias.UnB.br/117-pesquisa/3333-UnB-divulga-sua-infraestrutura-de-pesquisa-e-inovacao>>. Acesso em: 8 out. 2019.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Dispõe sobre as atividades do CDT**. Brasília, DF, 2016. <[http://www.dpo.UnB.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/2000emdiante/RelatorioResultadosPlurianuais2002\\_2006.pdf](http://www.dpo.UnB.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/2000emdiante/RelatorioResultadosPlurianuais2002_2006.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2019.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Dispõe sobre as atividades do CDT**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.cdt.UnB.br/cdt/ocdt/?menu-topo=sobre-o-cdt&menu-action=o-cdt>>. Acesso em: 7 out. 2019.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Dispõe sobre as atividades de inovações na UnB**. Brasília, DF, 2016. <<https://noticias.UnB.br/117-pesquisa/2003-UnB-e-universidade-mais-empendedorora-do-centro-oeste>> Acesso em: 8 out. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, Brasília, DF, 2004. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 28 ago. 2019.
- BRASIL. **História da UnB. Portal [UnB]**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.UnB.br/a-UnB/historia?menu=423>>. Acesso em: 26 set. 2019.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de gestão UnB/DPO**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[http://www.dpo.UnB.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=816](http://www.dpo.UnB.br/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=816)>. Acesso em: 30 ago. 2019.

CAMÕES, M. R. S; SEVERO, W. R; CAVALCANTE, P. Inovação na gestão pública federal: 20 anos do prêmio inovação. **In: IX Congresso Consad de gestão pública**, Brasília/DF, 2016.

CASTRO, C. M. S. **Antecedes de inovações e m organizações públicas do poder executivo federal**. 2015. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília.

CALDERAN, L; OLIVEIRA, L. **A inovação e a interação universidade-empresa: uma revisão teórica**. Brasília, Centro de Estudos Avançados de Governo e de Administração Pública – CEAG, 2013.

CAMARGO, S; LAZARTE, L. O plano orientador da universidade de Brasília de 1962 e suas repercussões na universidade brasileira atual. **In: Diálogos entre Darcy e Anísio – o projeto da UnB e a educação brasileira**. 1 ed. Brasília: Verbena, v. 1, p. 167-217, 2012.

CESPE/UnB. **Centro brasileiro de pesquisa em avaliação e seleção e de promoção de eventos – cebraspe**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <<http://www.cespe.UnB.br/cebraspe/>>. Acesso em: 5 nov. 2018.

CESPE/UnB. Centro de seleção e de promoção de eventos da Universidade de Brasília. **Folder** 25 cm x 15 cm. 2013.

CESPE/UnB. Gestão o Cespe/UnB por dentro. **Jornal do Cespe UnB**, Brasília, ano 6, nº 22, abril, maio e junho de 2011.

CHESBROUGH, H. W., & Appleyard, M. M. **Open innovation and strategy**. California Management Review, v. 1, n. 50, p. 57-76, 2007.

DAGNINO, R. A relação universidade-empresa no Brasil e o “argumento de hélice tripla”. **Revista Brasileira de Inovação**, v 2, n. 2, p. 267-307, 2003.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSSI, G. et al. (Org.) **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**. São Paulo, v. 31, n. 90, p. 23-48, Maio 2017.

ETZKOWITZ, H., LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and “mode 2” to a triple helix of university-industry-government relations. **Research Policy**. v. 29. 2. Ed., p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H. Research groups as quasi-firms: the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, v. 32, ed. 1, p. 109-121, 2003.



ETZKOWITZ, H.; DZISAH, J. Triple Helix Circulation: the heart of innovation and development. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 7, ed. 2, p. 101-15, 2008.

ETZKOWITZ, H. Academic-industry relations: a sociological paradigm for economic development. In: LEYDERSDORFF, L.; VAN DEN BESSLAAR, P. Evolutionary economics and chaos theory: new directions in technology studies. **London: Pinter**, p. 139-151, 1994.

FREIRE, F. S. NÓBREGA, T. C. MARQUE, M. M. e PEREIRA. E. M. Um Estudo das Exigências Programáticas em Contabilidade Pública nos Concursos Públicos Organizados pelo CESPE. **REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, ISSN 1981-8610, Brasília, v. 6, n. 4, art. 5, p. 419-433, out./dez. 2012.

FRANÇA, V. R. Reflexões sobre a prestação de serviços públicos por entidades do terceiro setor. In: **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, 238: 345-362. Out./Dez 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/44086/44759>>. Acesso em: 26 set. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, A. **Cursos Grátis online**. [S.I] [2019]. Disponível em: <<https://www.cursosgratis.pro.br/cespe-UnB-historia-inscricoes-saiba-tudo/>> Acesso em: 20 nov. 2019.

HALVORSEN, T. On innovation in the public sector. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. ROSTE, R. On the differences between public and private sector innovation. **NIFU STEP: Oslo**, 2005.

JOHNSON, M. W., CHRISTENSEN, C. M., & KAGERMAN, H. Reinventing your business model. Boston, MA: **Harvard Business Review**, 2008.

KENWAY, J., BULLEN, E.; ROBB, S. The knowledge economy, the techno-preneur and the problematic future of the university. **Policy Futures in Education**, v. 2. ed. 2, p. 330-349, 2004.

LUNDVALL, B. A. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter, 1992.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MONTEIRO, PLÍNIO, R. R. Universidade Federal de Minas Gerais. **Revista Eletrônica**. Disponível em: <<https://pesquisas.face.ufmg.br/time/2017/01/27/voce-ja-ouviu-falar-do-modelo-de-tripla-helice-para-inovacao/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

MORHY, L. **Universidade no Mundo**. UnB, v. 2, 2004.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge. Harvard University, 1982.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. OCDE, 2005.

OECD. **Boosting innovation: the cluster approach**. Paris: OECD, 1999

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

PLONSKI, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista de Administração**, v. 34, n. 4, p. 5-12, 1994.

PLONSKI, G. A. Cooperação empresa- universidade: antigos dilemas, novos desafios. **Revista USP**. Mar-mai. 1995.

PLONSKI, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista de Administração da USP**, v. 34, n. 4, p. 5-12, 1999.

PROCHINIK, V. **A cooperação universidade-empresa: tendências internacionais recentes no setor de informática**. Revista de Administração de Empresas, v. 28, n. 1, p. 48-53, 1988.

RIBEIRO, D. **Carta: falas, reflexões, memórias**. Brasília, n.14, p.33-36, 1995.

RIBEIRO, D. Confissões. São Paulo: **Schwarcz S.A.**, p. 12, 1997.

RIBEIRO, N. A. O vestibular ao longo do tempo: implicações e implicâncias. **In: SEMINÁRIO “VESTIBULAR HOJE”**. Brasília, DF: MEC/SESU/CAPES, 1985. Disponível em: <[www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/es/artigos/116.pdf](http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/es/artigos/116.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTS, E.; CHARLES, E. **Entrepreneurial Impact: The Role of MIT**. Kauffman Foundation, Kansas City, MO, 2009.

ROBERTS, E.; C. Charles. (2011). “Entrepreneurial Impact: The Role of MIT-An Updated Report,” **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, 7(1-2):1-149.

ROBERTS, E.B.; MURRAY, F.; KIM, J.D. Entrepreneurship and Innovation at MIT. Continuing Global Growth and Impact. MIT Sloan School of Management. MIT Innovation Initiative, Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, **Massachusetts Institute of Technology**, P. 1-35, 2015. [Internet]. [cited: 2018 Sep 19]; Available from: <<https://innovation.mit.edu/assets/EntrepreneurshipInnovationMIT-8Dec2015-final.pdf>>.

RODRIGUES, M. E.; BARBOSA, J. G. P.; NETO, C. G. **O Sistema de Inovação Brasileiro após 1990**. 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. (Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann). Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEGATTO-MENDES, A. P. **Análise do processo de cooperação tecnológica universidade - empresa: um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SONNTAG, A. A. RODRIGO, B. C. Transferência de conhecimentos tácitos para rotinas organizacionais: Caso prático da área de projetos da Vale. **Revista IPTEC**. 2017.

SUTZ, J. The university-industry-government relations in Latin America. **Research Policy**, v. 29, ed. 2, p. 279-290, 2000.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194, 2010.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan Publishing, 1976.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. Organograma da UnB, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[http://www.dpo.UnB.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=744?menu=425](http://www.dpo.UnB.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=744?menu=425)>. Acesso em: 30 set. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. UnB. 20 anos do Cespe/UnB. **Toten** 1.60 x 1.30. 2013.

VACCAREZZA, L. S. Ciencia, tecnología y sociedad: el estado de la cuestión en América Latina. **Revista Ibero Americana de Educación**, v. 18, p. 1-22, 1998.

VIEIRA, F. R. **Inovação no setor público**. 2015. Inova TCU Notícias. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/innovatcu/noticias/inovacao-no-setor-publico.htm>>. Acesso em: 26 set. 2018

VELHO, L. **Conceitos de ciência e a política científica, tecnológica e de inovação**. Sociologias, n. 26, jan/abr., p. 128-153, 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VEDOVELLO C. A., JUDICE, V. M. M., & MACULAN, A-M. D. Revisão crítica às abordagens a parques tecnológicos: alternativas interpretativas às experiências brasileiras recentes. **Revista de Administração e Inovação**. V. 3, n. 2, p. 103-118, 2006.

APENDICE

# Presidência da República

## Casa Civil

**Subchefia para Assuntos Jurídicos**  
**LEI NO 3.998, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1961.**

(Vide Decreto do Conselho de Ministro nº 500, de 1962)

(Vide Decreto nº 53.819, de 1964)

(Vide Decreto nº 66.541, de 1970)

Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, faço saber que o **CONGRESSO NACIONAL** decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica o Poder Executivo autorizado a instituir, sob a denominação de Fundação Universidade de Brasília, uma Fundação que se regerá por estatutos aprovados por decreto do Presidente do Conselho de Ministros.

Art. 2º A Fundação será uma entidade autônoma e adquirirá personalidade jurídica a partir da inscrição, no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, do seu ato constitutivo, com o qual serão apresentados os Estatutos e o decreto que os aprovar.

Art. 3º A Fundação terá por objetivo criar e manter a Universidade de Brasília, instituição de ensino superior de pesquisa e estudo em todos os ramos do saber e de divulgação científica, técnica e cultural.

Art. 4º O Patrimônio da Fundação será constituído:

a) pela dotação de Cr\$ 1.000.000.000,00 (hum bilhão de cruzeiros) a que se refere o art. 18 e pelas rendas das ações ordinárias nominativas da Companhia Siderúrgica Nacional pertencentes à União;

b) pelos terrenos destinados, no Plano Piloto, à construção de uma Universidade em Brasília;

c) pelas obras de urbanização e de instalação de serviços públicos na área da Cidade Universitária, a serem construídos pela Companhia Urbanizadora da Nova Capital, sem indenização, nas condições do art. 17 da Lei nº 2.874, de 10 de novembro de 1956;

d) pelos edifícios necessários à instalação e funcionamento da administração, da biblioteca central, da estação radiodifusora, do Departamento Editorial do Centro Recreativo e Cultural a serem construídos pela Companhia Urbanizadora da Nova Capital nas condições da alínea anterior;

e) pelos terrenos das 12 (doze) superquadras urbanas, em Brasília, que lhe serão doados pela Companhia Urbanizadora da Nova Capital;

f) pela metade dos lucros anuais da Rádio Nacional, que serão aplicados na instalação e manutenção da Rádio Universidade de Brasília;

g) pela dotação de Cr\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de cruzeiros), na forma do art. 19, destinados a constituir um fundo rotativo para edição de obras científicas, técnicas e culturais, de nível universitário, pela Editora Universidade de Brasília;

h) pelas doações e subvenções que lhe venham a ser feitas ou concedidas pela União, pelo Distrito Federal e por entidades públicas ou particulares.

§ 1º Os bens e direitos da Fundação serão utilizados ou aplicados exclusivamente para a consecução de seus objetivos, podendo para tal fim ser alienados, com exceção dos mencionados nas alíneas *b*, *c* e *d*.

§ 2º No caso de extinguir-se a Fundação, seus bens e direitos serão incorporados ao Patrimônio da União.

Art. 5º O Presidente da República designará por decreto o representante da União nos atos de instituição da Fundação.

Parágrafo único. Esses atos compreenderão os que se tornarem necessários à integração no patrimônio da Fundação dos bens e direitos a que se referem as alíneas *a*, *b*, *e*, *f*, *g* e *h* do art. 4º e a respectiva avaliação.

Art. 6º Para manutenção da Fundação, o orçamento federal consignará, anualmente, recursos, sob a forma de dotação global.

Art. 7º A Fundação será administrada por um Conselho Diretor, composto por 6 (seis) membros e 2 (dois) suplentes escolhidos, uns e outros, entre pessoas de ilibada reputação e notória competência e se renovará, cada 2 (dois) anos, pela sua metade.

§ 1º O Conselho Diretor elegerá seu Presidente.

§ 2º O Presidente do Conselho Diretor exercerá as funções de Presidente da Fundação e terá o título de Reitor da Universidade.

Art. 8º Os membros do Conselho Diretor exercerão mandato por 4 (quatro) anos podendo ser reconduzidos.

§ 1º Os membros e suplentes do Primeiro Conselho Diretor serão designados por livre escolha do Presidente da República, sendo a metade para período de 4 (quatro) anos e a outra metade para período de 2 (dois) anos.

§ 2º A renovação do Conselho far-se-á por escolha e nomeação do Presidente da República entre os nomes de uma lista tríplice apresentada, para cada vaga, pelo Conselho Diretor.

Art. 9º A Universidade será uma unidade orgânica integrada por Institutos Centrais de Ensino e de Pesquisa e por Faculdades destinadas à formação profissional, cabendo:

I - Aos Institutos Centrais, na sua esfera de competência:

- a) ministrar cursos básicos, de ciências, letras e artes;
- b) formar pesquisadores e especialistas; e
- c) dar cursos de pós-graduação e realizar pesquisas e estudos nas respectivas especialidades.

II - As Faculdades, na sua esfera de competência:

- a) ministrar cursos de graduação para formação profissional e técnica;
- b) ministrar cursos de especialização e de pós-graduação;
- c) realizar pesquisas e estudos nos respectivos campos de aplicação científica, tecnológica e cultural.

Art. 10. A Universidade de Brasília empenhar-se-á nos estudos dos problemas relacionados com o desenvolvimento econômico, social e cultural do país e, na medida de sua possibilidade, na colaboração às entidades públicas e privadas que o solicitarem.

Art. 11. A estrutura da Universidade e dos estabelecimentos componentes e as relações entre os mesmos e as respectivas áreas de competência serão organizadas e definidas em Estatutos a serem elaborados pelo Conselho Diretor e aprovados por decreto do Presidente do Conselho de Ministros.

Art. 12. O Conselho Diretor elegerá livremente o Vice-Reitor, que terá funções executivas e didáticas definidas nos Estatutos da Universidade, devendo sua escolha recair em pessoa de ilibada reputação e notória competência.

Art. 13. A Universidade gozará de autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar, nos termos dos Estatutos da Fundação e dos seus próprios estatutos.

Art. 14. Na organização de seu regime didático, inclusive de currículo de seus cursos, a Universidade de Brasília não estará adstrita às exigências da legislação geral do ensino superior, ressalvado o disposto no parágrafo único deste artigo e no art. 15.

Parágrafo único. Para que seus diplomas profissionais possam conferir as prerrogativas legais aos respectivos titulares, deverão ser observados, pela Universidade de Brasília, os seguintes princípios:

1. a duração de seus cursos profissionais, incluindo a dos correspondentes cursos básicos, ministrados pelos Institutos Centrais, não poderá ser inferior ao padrão mínimo, instituído pela legislação geral;
2. não poderá ser eliminada disciplina que a legislação geral considere obrigatória, o que não impede, tendo em vista a formação de profissionais especializados, que qualquer delas possa ser ministrada com extensão maior ou menor do que a prevista na referida legislação;
3. não poderá ser dispensada a obrigatoriedade da frequência dos alunos regulares às aulas teóricas ou práticas e aos demais trabalhos escolares, mas poderão ser abolidas quaisquer fórmulas, admitidas pela legislação geral e que importem, indiretamente, em dispensa de frequência.

Art. 15. Os Estatutos da Universidade organizarão a carreira do magistério, escalonando os diversos cargos e os graus universitários correspondentes, observando, quanto ao provimento efetivo das cátedras, o concurso de Títulos e Provas.

Art. 16. Os órgãos deliberativos e consultivos da Universidade e de seus Institutos Centrais e Faculdades serão organizados nos termos dos Estatutos a que se refere o art. 11.

Parágrafo único. O Conselho Diretor será assistido, até a instalação dos órgãos deliberativos e consultivos da Universidade, por tantos coordenadores quantos forem os institutos e faculdades em fase de criação, sendo tais coordenadores designados pelo Reitor com aprovação prévia do Conselho Diretor.

Art. 17. Os contratos do pessoal docente, técnico e administrativo da Fundação e da Universidade, reger-se-ão pela Legislação do Trabalho, podendo, também, ser para elas requisitado pessoal do serviço público e das autarquias.

§ 1º O quadro do pessoal docente, técnico e administrativo da Fundação e da Universidade será fixado pelo Conselho Diretor e admitido com aprovação deste, pelo Reitor, não podendo ser alterado numéricamente dentro do prazo para o qual foi organizado.

§ 2º Nenhum docente ou funcionário técnico será admitido sem que preceda a instalação do respectivo serviço.

Art. 18. Fica aberto ao Ministério da Educação e Cultura o crédito especial de Cr\$ 1.000.000.000,00 (hum bilhão de cruzeiros), destinado a custear a construção dos edifícios da Universidade de Brasília.

Art. 19. Fica aberto ao Ministério da Educação e Cultura o crédito suplementar de Cr\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de cruzeiros), à verba que especifica - Verba 3, Serviços e Encargos - Auxílios, Contribuições e Subvenções - Subvenções Fundação Universidade de Brasília, Dotação para constituir fundo rotativo da Editôra Universidade de Brasília.

Art. 20. A Fundação Universidade de Brasília poderá importar, livremente, com isenção de direitos alfandegários e sem licença prévia os equipamentos de laboratório, as publicações e os materiais científicos e didáticos de qualquer natureza de que necessite, ficando-lhes assegurada cobertura cambial prioritária e automática à taxa mais favorável de câmbio.

Art. 21. É assegurada à Fundação Universidade de Brasília isenção de quaisquer impostos, direitos e taxas alfandegárias, exceto a de previdência social, bem como franquia postal-telegráfica.

Art. 22. Mediante termo lavrado no Ministério da Fazenda, serão transferidas para a Fundação Universidade de Brasília as rendas do corrente ano das ações referidas no art. 4º.

Art. 23. Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, em 15 de dezembro de 1961; 140º da Independência e 73º da República.

JOÃO GOULART

*Tancredo Neves*

*Walther Moreira Salles*

*Antônio de Oliveira Brito*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 20.12.1961

**Questionário para entrevista - pesquisa de Mestrado**  
**Mestrado em Gestão Pública - FUP UnB**

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Adriana Paula Rodrigues Ueda, sou aluna do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão Pública da UnB - Faculdade de Planaltina, turma 2018 e orientanda do Professor Luiz Guilherme de Oliveira, Diretor do CEAG-UnB (Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública).

O objetivo da pesquisa é a construção de um olhar que acredita na inovação dentro da Universidade de Brasília, especificamente do CESPE como fomentador desta inovação na UnB, tendo como parâmetro a Hélice tripla, que contempla o eixo interação Universidade, Empresa e Governo como elementos chaves para a promoção do desenvolvimento econômico e social de uma organização. Determinando, uma fonte de reconhecimento da inovação no setor público sendo o Cespe um modelo. O período de estudo considerará da constituição até 2013. O CEBRASPE não será objeto do estudo.

Tema do Trabalho:  
**INOVAÇÃO NA UnB: ESTUDO DE CASO DO CESPE**



1. Você acredita que o CESPE é uma inovação para a Universidade?

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( )

Porque? \_\_\_\_\_

2. Se sim, trata-se de uma inovação de qual tipo? Fazer um ranking pelo grau de importância.

- (1) Nova para a Sociedade (quando a iniciativa extrapola os limites da organização e quando se tem um potencial inovador para a sociedade)

- (2) Nova para a Organização (limitada à atender a realidade da própria organização)

- (3) Nova para o Serviço Público (quando gera uma mudança nos procedimentos habituais e modelo para o Serviço Público).

1 ( ) 2 ( ) 3 ( )

3. Quais foram os fatores de sucesso do CESPE? O objetivo da pergunta é mapear, do ponto de vista dos próprios instituidores, quais foram os fatores de sucesso para a implementação do CESPE. Fazer um ranking pelo grau de importância.

- (1) Decisão política e/ou dos dirigentes

- (2) Engajamento/comprometimento da equipe envolvida

- (3) Busca por recursos (financeiros, materiais etc.)

- (4) Academia e Comunidade acadêmica

- (5) Coparticipação de outros órgãos ou atores, exceto setor privado

- (6) Demanda do Mercado

- (7) Outras \_\_\_\_\_

4. Existe um modelo de negócio construído pelo CESPE?

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( )

Caso exista, no seu entendimento qual seria(m)? \_\_\_\_\_

Posso considera-lo como boa prática?

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( )

5. A proximidade da UnB com o CESPE contribuiu com as competências para desenvolver capacidade teórica e técnica?

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( )

Em caso afirmativo, qual seria a dinâmica de internalização desse know how para dentro do CESPE?

---

Existiu um padrão para transferir/compartilhar essa competência? \_\_\_\_\_

6. Houve cooperação ativa, interação, com outras instituições públicas na formação do CESPE? exceto UnB.

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Se sim, qual? \_\_\_\_\_

7. No tocante a inovação e criação de uma empresa dentro de uma Universidade. Existe alguma empresa para se comparar com o CESPE? Não precisa ser no mesmo ramo

---

8. A constituição do CESPE levou em consideração a lógica da inovação para dentro do seu modelo?

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( )

Ou a inovação foi construída ao longo do tempo? \_\_\_\_\_

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( )

9. O que é a Inovação para a Universidade? \_\_\_\_\_

10. Nesse sentido posso considerar o CESPE como a maior inovação constituída na Universidade?

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( )

Se não, na sua opinião qual é a maior criação inovadora da Universidade? \_\_\_\_\_

---