



Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina – FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

ADELSON FELIZARDO DA SILVA JUNIOR

**LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Diretrizes e
possibilidades para a Universidade de Brasília**

Brasília – DF
2019

ADELSON FELIZARDO DA SILVA JUNIOR

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Diretrizes e possibilidades para a Universidade de Brasília

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.

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Raquel Gomes Maia Pires

Brasília – DF

2019

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

SSI5861 Silva Junior, Adelson Felizardo da
LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Diretrizes e
possibilidades para a Universidade de Brasília. / Adelson
Felizardo da Silva Junior; orientador Maria Raquel Gomes
Maia Pires. -- Brasília, 2019.
91 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Laboratórios de inovação no setor público. 2. Inovação
no setor público. 3. Gestão Universitária. I. Gomes Maia
Pires, Maria Raquel, orient. II. Título.

ADELSON FELIZARDO DA SILVA JUNIOR

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Diretrizes e possibilidades para a Universidade de Brasília

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.^a. Dra. Maria Raquel Gomes Maia Pires
UnB/FUP/PPGP

Prof. Dr Antônio Isidro da Silva Filho
UnB/FACE/PPGA

Prof. Dr. Alexandre Nascimento de Almeida
UnB/FUP/PPGP

Brasília/DF, 12 de dezembro de 2019

Dedico este trabalho a minha esposa Isla Ruana, a minha filha Luísa e aos meus pais Vera e Adelson. Com toda admiração, amor e respeito.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por todas as graças alcançadas em minha vida, obrigado Senhor! À minha esposa Isla Ruana, companheira, amiga e muitas vezes professora, por toda sua paciência, compreensão e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida, sem você nada disso seria possível.

À minha pequena filha Luísa, que em tão pouco tempo já me ensinou as lições mais importantes da vida. Aos meus pais Vera e Adelson por serem minha referência, e ao meu irmão Anderson, pela sua amizade.

À minha orientadora Prof^a. Dra. Maria Raquel Gomes Maia Pires pela sua dedicação, paciência e aconselhamentos os quais me ajudaram não somente na elaboração desta pesquisa, mas também na minha compreensão de mundo.

Aos colegas do mestrado pela amizade e pelos bons momentos compartilhados, em especial a turma do DGP, Fernando Abreu, Laize Lopes e Talita Lacerda, pela amizade e suporte nessa caminhada.

Aos Professores e Professoras do PPGP, pelos ensinamentos e experiências, em especial ao Prof. Dr. Alexandre Nascimento de Almeida que se tornou um amigo. Ao professor Antônio Isidro da Silva Filho, entusiasta de ideias e soluções inovadoras, do qual sou grande admirador.

Aos colegas de trabalho da Assessoria do Decanato de Gestão de Pessoas, em especial da Coordenadoria de Controle Interno, pela paciência e apoio. A Universidade de Brasília que já faz parte da minha vida e da qual tenho muito orgulho de fazer parte.

Aos servidores públicos que acreditam no poder de transformação das inovações, exemplos de comprometimento com o trabalho e com a melhoria do serviço público, em especial aos colegas do LabHacker, GNova e Laboratório de Inovação em Educação do FNDE.

"E aqui estamos nós, frente a frente com o cinismo e as dúvidas daqueles que nos dizem que não somos capazes, a quem respondemos com a crença atemporal que representa o espírito de um povo: sim, nós podemos."

Barack Hussein Obama.

RESUMO

Os laboratórios de inovação em governo são lugares flexíveis onde a criatividade é fomentada para o desenvolvimento de novas respostas aos desafios de gestão e conseqüentemente das políticas públicas. São caracterizados pela cooperação e diversidade de seus participantes e pela abordagem colaborativa dos problemas, com foco nos cidadãos. Em uma burocracia na qual a mudança acarreta riscos e enfrenta resistência, os laboratórios de inovação começam a transpor o cenário da administração pública em todo mundo como solução para esses obstáculos. Essas estruturas avaliam os impactos e resultados das inovações através da experimentação estabelecendo-se como espaços para testes das inovações. Nesse contexto, este estudo teve por objetivo fornecer recomendações para uma possível implementação de um laboratório de inovação em governo na Universidade de Brasília. Para tanto, com base em uma ampla revisão da literatura, foram apresentadas e discutidas diversas concepções teóricas acerca do tema. A partir daí, mediante uma abordagem metodológica mista, a pesquisa desdobrou-se em duas frentes, uma quantitativa e outra qualitativa. A primeira etapa, quantitativa, buscou verificar as capacidades de inovação na Universidade por meio da vivência dos servidores técnicos administrativos da UnB, e através da aplicação de um questionário para 117 servidores foi possível analisar se a gestão administrativa da Universidade pode ser considerada inovadora, ou seja, se a UnB reúne as capacidades de inovação necessárias para implementação e manutenção de programas inovadores, para essa análise foram utilizadas técnicas de estatística descritiva além da análise de Cluster e do teste de Mann-Whitney. Do mesmo modo, na etapa qualitativa, através da percepção de gestores dos laboratórios de inovação no contexto da gestão pública nacional buscou-se identificar os fatores determinantes que influenciaram na realização dessas unidades e ainda obter orientações para a UnB, assim, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, as quais foram examinadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados não indicaram um cenário inovador em gestão administrativa na Universidade de Brasília, sendo a área de Gestão de Pessoas considerada como a mais importante na construção de um ambiente inovativo, ao mesmo tempo que é a dimensão com menor número de práticas voltadas para inovação. Da mesma maneira, as principais barreiras à implementação dos laboratórios identificadas foram: resistência à mudança e aversão ao risco; Interferência política e decisões distantes da realidade; Carência de uma cultura de aprendizagem e colaboração. Já os principais facilitadores dizem respeito a: Liderança transformadora, desenvolvimento de competências e gestão por resultados; Legitimação, comunicação organizacional, apoio político e constância de propósitos; Gestão tecnológica que atenda às necessidades das equipes. Como principal diretriz para a UnB, recomenda-se que, antes da implementação de um laboratório, sejam realizadas ações de melhorias voltadas para inovação principalmente na área de Gestão de Pessoas, para que a partir daí sejam discutidos projetos inovadores.

Palavras-chave: Inovação no setor público. Laboratórios de inovação. Gestão universitária.

ABSTRACT

Government innovation laboratories are flexible places where creativity is fostered for the development of new responses to management challenges and hence public policy. They are characterized by the cooperation and diversity of its participants and the collaborative approach to the problems, focusing on citizens. In a bureaucracy in which change carries risks and faces resistance, innovation labs are beginning to transpose the public administration landscape around the world as a solution to these obstacles. These structures evaluate the impacts and results of innovations through experimentation and establish themselves as spaces for testing innovations. In this context, this study aimed to provide recommendations for a possible implementation of a government innovation laboratory at the University of Brasilia. Therefore, based on a broad literature review, several theoretical conceptions on the subject were presented and discussed. From there, through a mixed methodological approach, the research was divided into two fronts, one quantitative and one qualitative. The first quantitative step sought to verify the innovation capabilities of the University through the experience of UnB's administrative technical servers, and by applying a questionnaire to 117 servers, it was possible to analyze whether the University's administrative management can be considered innovative, or In other words, if UnB brings together the innovation capabilities necessary for the implementation and maintenance of innovative programs, descriptive statistics techniques were used for this analysis in addition to the Cluster analysis and the Mann-Whitney test. Likewise, in the qualitative stage, through the perception of managers of innovation laboratories in the context of national public management, we sought to identify the determining factors that influenced the realization of these units and still obtain guidance for UnB, thus, three interviews were conducted. semi-structured, which were examined through content analysis. The results did not indicate an innovative scenario in administrative management at the University of Brasilia, being the area of People Management considered as the most important in building an innovative environment, while being the dimension with the least number of practices focused on innovation. Similarly, the main barriers to implementation of the identified laboratories were: resistance to change and risk aversion; Political interference and decisions far from reality; Lack of a culture of learning and collaboration. The main facilitators concern: Transformative leadership, skills development and results management; Legitimation, organizational communication, political support and constancy of purpose; Technological management that meets the needs of teams. As the main guideline for UnB, it is recommended that, prior to the implementation of a laboratory, improvement actions are focused on innovation, especially in the area of People Management, so that innovative projects can be discussed thereafter.

Keywords: Public sector innovation. Innovation laboratories. University management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise de Cluster para as práticas de gestão	53
Figura 2 – Gráfico Box Plot dos aspectos 1 e 2	54
Figura 3 – Média comparativa por dimensões	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Capacidades de inovação	23
Quadro 2 – Capacidades de inovação no setor público	25
Quadro 3 – Categorias de práticas em dimensões organizacionais	26
Quadro 4 – Síntese das principais barreiras e facilitadores da inovação no setor público	29
Quadro 5 – Classificação dos itens de acordo com a dimensão	42
Quadro 6 – Locus do estudo qualitativo	45
Quadro 7 – Legenda das práticas de gestão quanto a importância e aplicabilidade	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico dos técnicos administrativos da UnB	48
Tabela 2 – Distribuição de frequência das práticas segundo os aspectos 1 e 2	50
Tabela 3 – Distribuição de frequência em dimensões	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A/I – Aplicado ou importante

APSS – Australian Public Sector Innovation Indicators Project

DAF – Decanato de Administração

DGP – Decanato de Gestão de Pessoas

DPO – Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

GNOVA - Laboratório de Inovação em Governo

i-labs – Laboratórios de Inovação

IND – Indiferente

LABHACKER – Laboratório Hacker

MA/MI – Muito aplicado ou muito importante

MEPIN – Measuring Public Innovation in the Nordic Countries

MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

NA/NI – Nenhuma aplicabilidade ou nenhuma importância

NESTA – Endowment for Science Technology and the Arts

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PA/PI – Pouca aplicabilidade ou pouca importância

Q1I/A – Planejamento estratégico

Q2I/A – Gestão de desempenho

Q3I/A – Aprendizagem contínua

Q4I/A – Padronização dos procedimentos

Q5I/A – Trabalho em equipe

Q6I/A – Desenvolvimento de gestores

Q7I/A – Sistemas interoperados

Q8I/A – Programas de treinamento

Q9I/A – Redesenho de processos

Q10I/A – Indicadores de qualidade

Q11I/A – Serviços via online

Q12I/A – Gestão por competências

Q13I/A – Estabelecimento de parcerias

Q14I/A – Downsizing

Q15I/A – Reuniões periódicas

Q16I/A – Satisfação dos usuários

UNB – Universidade de Brasília

TIC – Tecnologias da informação e comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Objetivo Geral	16
1.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Justificativa	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Inovação no Setor Público	18
2.1.1. Capacidades de inovação no setor público	23
2.1.2. Fatores determinantes da inovação no setor público	27
2.1.3. Ecossistema de inovação no setor público	31
2.2. Laboratórios de Inovação em Governo	33
2.3. Inovação no setor público no contexto da gestão das Universidades	37
3. METODOLOGIA	41
3.1. Tipo de pesquisa	41
3.2. Delineamento do estudo	42
3.2.1. Análise das capacidades organizacionais para a implementação de práticas de inovação no âmbito da UnB	42
3.2.2. Análise da viabilidade e das possibilidades para a implementação dos <i>i-labs</i> para a UnB	46
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1. Condições organizacionais da UnB para as práticas de inovação	50
4.2. Possibilidades para a implementação dos <i>i-labs</i> na UnB	59
4.2.1. Histórico e caracterização dos Laboratórios de Inovação	59
4.2.2. Fatores determinantes na implementação dos <i>i-labs</i>	63
4.2.3. Diretrizes à criação de uma Laboratório de Inovação na UnB.	65
4.3. Diretrizes à implementação dos <i>i-labs</i> na UnB	68
5. CONCLUSÃO	70
6. REFERÊNCIAS	73
7. APÊNDICES	85
8. ANEXO	89

1. INTRODUÇÃO

Confrontados com uma série de desafios complexos, os governos e suas estruturas enfrentam cada vez mais pressão para melhorar suas capacidades para inovar e atender as demandas sociais. Mudanças climáticas, migração, pobreza crescente, superutilização de recursos e envelhecimento da população, compõem apenas alguns exemplos dos desafios em grande escala dos Estados. Além disso, fatores como o fortalecimento da democracia, a reestruturação do setor produtivo e a busca pelo equilíbrio fiscal, permeados pela crescente adoção das tecnologias de informação e comunicação, têm suscitado um novo tipo de relacionamento cidadão-governo e, por conseguinte, formas inovadoras de gerir a coisa pública (FARAH, 2006).

Nesse sentido, a inovação¹ na administração pública é um tema atual e essencial devido às diversas questões enfrentadas e assim deve ser vista como uma preocupação crescente de governos e dos estudos acadêmicos. Desse modo, ao assumir que as necessidades dos cidadãos estão em constante processo de mutação, é imprescindível que o Estado ajuste sua estrutura organizacional e seu mecanismo de prestação de serviços com o desígnio de acompanhar a rapidez dessa mudança, atendendo às demandas sociais emergentes (SCRIGNOLI, 2011; GASCÓ, 2015; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015; ISIDRO, 2018; KAHN, 2018).

Borins (2014) menciona certo ceticismo quanto ao processo de mudança em órgãos públicos monopolistas, grandes e com estruturas hierárquicas rígidas. Da mesma maneira, Sorensen e Torfing (2012) apontam que as burocracias públicas tradicionais somente trocam recursos e ideias dentro de seus limites organizacionais e, ainda assim, enormes são as dificuldades que constantemente impedem o compartilhamento entre as competências estratégicas no topo e as habilidades e experiências na base das organizações.

Nas universidades públicas o cenário não é diferente das demais organizações públicas, a despeito de serem uma das principais impulsionadoras de iniciativas inovadoras, principalmente para o mercado, quando se trata de seus processos de gestão e consequentemente na provisão de novos e melhores serviços, a universidade pública ainda se encontra muito ligada em práticas de gestão considerados tradicionais, demasiadamente burocráticos e ineficientes (JANISSEK et. al, 2017).

¹ A discussão sobre inovação e suas definições no serviço público serão abordadas no Referencial Teórico

Apesar disso, os governos inovam e tais inovações se dão dentro dos seus limites político-institucionais, em que se adotam duas grandes áreas: uma área de políticas e programas governamentais, que promovem novos desenhos, novas formas de coordenação, alinhamento e articulação com vistas à definição de novas formas de inclusão social, além de melhorias dos espaços democráticos e o desenvolvimento de práticas com a colaboração da sociedade civil em diversos níveis, e outra área da gestão propriamente dita, relativa ao provisionamento finalístico de bens e serviços, propondo novos modelos de gestão, métodos e técnicas mais eficientes para as organizações públicas (PEREIRA, 2009).

Lewis, Ricard e Klijn (2018) argumentam que para a criação da cultura de inovação em organizações públicas devem ser observadas as condições que a apoiam ou fornecem uma infraestrutura de apoio, que direcionam seus recursos e suas competências para suporte às competências próprias dos projetos inovadores, essas condições são definidas como capacidade de inovação.

Isso levanta a questão sobre quais são as capacidades que as organizações do setor público necessitam para serem capazes de lidar com os diferentes desafios de realizar mudanças incrementais, bem como inovações radicais (GIESKE; VAN BUREN; BEKKERS, 2016).

Dessa forma, como observado anteriormente, as organizações públicas estão inseridas em um ambiente complexo e em grande parte fechado a novas fontes de conhecimento. Assim, a capacidade de aprender e entender as necessidades e prioridades dos ambientes e a tradução disso em inovações são essenciais para o desenvolvimento e manutenção de iniciativas inovadoras em governo (LEWIS; RICARD; KLIJN, 2018).

Nesse sentido, Bommert (2010) assevera que há uma necessidade crescente de se buscar uma nova configuração de inovação, não apenas pela inovação tecnológica, mas também, inovação em modelos colaborativos e sistêmicos no serviço público, tendo em vista que as formas burocráticas e fechadas de inovar não acompanham mais as demandas dos cidadãos na resolução dos desafios das políticas públicas emergentes e persistentes da atualidade, além de não despertarem o interesse dos atores envolvidos (BOMMERT, 2010).

De acordo com Mulgan e Albury (2003) a inovação precisa ser entendida como atividade central e ter como objetivo o aumento da capacidade de resposta dos serviços às necessidades locais e individuais, com a cooperação dos mais diferentes setores da sociedade. Nesse sentido, ideias e informações derivadas de diferentes fontes, como as das universidades

e organizações da sociedade civil, ajudam as organizações públicas a alcançarem esses propósitos (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017).

Conforme Djellal, Gallouj e Miles (2013), as universidades são ricas fontes de novos conhecimentos e ideias criativas e inovadoras e, igualmente, Demircioglu e Audretsch (2017) mostram que não apenas as universidades desempenham um papel fundamental na geração de atividades inovadoras nas organizações públicas, mas as naturezas das inovações e seus impactos no desempenho das políticas públicas estão diretamente relacionados à colaboração entre as organizações e as Academias.

Nesse contexto, Audretsch (2013) defende que governos e organizações públicas em todo o mundo podem se beneficiar das atividades inovadoras oriundas das universidades como receptoras de conhecimento gerados por essas instituições. Do mesmo modo, Albury (2011) aponta que um espaço específico (como incubadoras, laboratórios, zonas, protótipos), para inovação e experimentação, é essencial para que o fenômeno da inovação aconteça e se espalhe.

À vista disso, Criado, Rojas-Martín e Silvã (2017) afirmam que os laboratórios de inovação (*i-labs*), que, em alguns casos, têm sua origem em um ambiente universitário, como o Novagob da Universidade Autônoma de Madrid, do GovLab, da Universidade de Nova Iorque, e do Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, são exemplos de como essas novas unidades de inovação são importantes para melhoria constante da gestão governamental, para a resolução de problemas complexos, além de serem fomentadores no desenvolvimento de políticas públicas inovadoras que atendam demandas da sociedade.,

Da mesma forma, Timeus e Gascó (2018) afirmam que os laboratórios de inovação promovem a capacidade de inovação dentro de uma organização pública através de suas contribuições para a geração de ideias, gestão do conhecimento e uma estratégia de recursos humanos com foco na inovação. Além disso, Williamson (2015) aponta que os *i-labs* representam uma abordagem distinta ao uso de técnicas, instrumentos e métodos emergentes de gestão educacional.

Nesse cenário, os laboratórios de inovação, cada vez mais populares nas agências governamentais, surgem como estruturas de inovação colaborativa, para criar organizações inovadoras orientadas pelo usuário, onde o poder público pode testar e dimensionar as inovações de serviços públicos de forma colaborativa, a fim de fornecer abordagens, habilidades, modelos e ferramentas além daquelas que a maioria dos funcionários públicos

geralmente possuem (CARSTENSEN; BASON, 2012; TÖNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017; SCHUURMAN; TÖNURIST, 2017).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017), os laboratórios de inovação oferecem um ambiente para auxiliar o setor público a enfrentar os problemas dos cidadãos de novas maneiras e redesenhar os sistemas de prestação de serviços, concentrando-se nos resultados e aproveitando a colaboração dos setores público e privado, e da sociedade civil.

Em alguns casos, essas unidades de inovação no setor público são associadas à busca de agendas e iniciativas de “governo aberto” para promover a transparência, a prestação de contas e o empoderamento dos cidadãos por meio de novas plataformas de tecnologia e compartilhamento de dados, foco particularmente importante do trabalho dos laboratórios de inovação no setor público nos países da América Latina (GRYSZKIEWICZ; LYKOURENTZOU; TOIVONEN, 2016; ACEVEDO; DASSEN, 2016; CRIADO; ROJAS-MARTÍN; SILVA, 2017; MCGANN; LEWIS; BLOMKAMP, 2018b).

Para outros autores, a procura por laboratórios de inovação no setor público deu-se principalmente com o recente aumento do interesse em cocriação de serviços e nas metodologias de *design*, que permitem que diferentes personas façam contribuições criativas na formulação de políticas públicas centrados no usuário para a resolução de um problema (MINTROM; LUETJENS, 2016; BASON, 2018).

Isso posto, na medida em que o estímulo à inovação no setor público é um desafio complexo, os laboratórios de inovação apresentam-se como estruturas capazes de fomentar e fortalecer um ambiente de inovação na administração pública, ao passo que são organizados para preparar e orientar as organizações para inovarem de forma incessante e estruturada com o foco no cidadão, entretanto, muitas organizações não dispõem de estrutura e conhecimento de gestão que lhes permita inovar sistematicamente (ACEVEDO; DASSEN, 2016; ISIDRO, 2018).

Dessa forma, apesar do interesse crescente dos governos por essas unidades de inovação no setor público, e além da criação de *i-labs* por diversos órgãos públicos do Estado brasileiro e do mundo, não se tem informações sobre esse tipo de estrutura na Universidade de Brasília (UnB), assim, esse estudo tem como proposta disponibilizar orientações para uma possível implementação de um laboratório de inovação em governo para a Universidade.

Nesse contexto, e a partir do cenário de discussão teórica e das experiências de *i-labs* no contexto da gestão pública brasileira, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão: a partir de revisões de literatura, das condições organizacionais para inovação e das experiências de *i-labs* analisadas, quais diretrizes podem ser elaboradas para a possível implementação de um laboratório de inovação em governo no âmbito da UnB?

1.1. **Objetivo Geral**

Elaborar, a partir da revisão de literatura, do contexto organizacional para inovação e das experiências estudadas, recomendações para implementação de um laboratório de inovação em governo na Universidade de Brasília.

1.2. **Objetivos Específicos**

- Caracterizar as experiências recentes dos *i-labs* no contexto da produção científica e dos serviços públicos brasileiros;
- Investigar as condições organizacionais/institucionais da UnB necessárias para a implementação e sustentação de inovações em gestão;
- Identificar os facilitadores e dificultadores na implementação dos *i-labs* em governo na gestão pública brasileira.

1.3. **Justificativa**

Os governos estão cada vez mais concentrados no estímulo de práticas inovadoras nas organizações públicas como uma estratégia governamental prioritária em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, além das expectativas crescentes dos cidadãos, os problemas complexos enfrentados e orçamentos cada vez mais enxutos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Nesse sentido, projetos inovadores que visem melhorar a relação entre governo e sociedade são de suma importância para o aperfeiçoamento da democracia e da gestão pública, e, além disso, iniciativas que visem reduzir os gastos públicos no cenário atual de crise fiscal são cada vez mais latentes no setor público (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015; GASCÓ, 2015; MATEI; BUJAC, 2016; LEWIS; RICARD; KLIJN, 2018).

Assim, de acordo com Mc.Gann, Blomkamp, Lewis (2018) os *i-labs* no setor público são ambientes que podem fomentar uma cultura de inovação em agências governamentais, minimizar as incertezas através da experimentação e reduzir custos. Ademais, estudar os *i-labs* é uma maneira de tentar entender melhor o que é inovação no setor público, como ela ocorre e quais são seus resultados (TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Nesse cenário, o estudo dessas unidades de inovação que buscam melhorias pontuais e/ou inovações contínuas, presentes na administração pública, se justificam pelas seguintes razões: “*i*) abandono de grandes reformas com alto custo e resultados aquém do planejado; *ii*) respostas para lidar com problemas complexos, os conhecidos *wicked problems*; e *iii*) novas e crescentes demandas sociais por melhores entregas no curto e médio prazo (CAVALCANTE; GOELLNER; MAGALHÃES, p. 316, 2019).”

Destaca-se ainda que, existem poucas pesquisas sobre inovações no setor público, quando comparado ao setor privado, entretanto, estudos sobre inovação no setor público cresceram na última década. Contudo, há muito pouca pesquisa em laboratórios de inovação do setor público (VARGAS, 2010; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015; SORENSEN; TORFING, 2016; DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017; GASCÓ; SANDOVAL; GIL, 2017).

Além disso, conforme ensinam Carstensen e Bason (2012) e Gascó, Sandoval e Gil (2017), um número crescente de organizações públicas reconheceram a necessidade de institucionalizar a inovação como um valor e, à vista disso, espera-se que os resultados dessa pesquisa possam ser relevantes também à melhoria da gestão em organizações públicas, que poderão identificar fatores que contribuam para gestão da inovação em governos.

Outrossim, uma revisão sistemática sobre gestão universitária realizada por Janissek et. al (2017) encontrou apenas 30 artigos que efetivamente tratavam de questões ligadas a gestão da universidade. O que demonstra uma carência de pesquisas com foco na administração das Academias brasileiras, assim espera-se que a presente pesquisa também possa contribuir para a edificação de pesquisas que tenham como centro a melhora contínua da gestão das universidades públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação no Setor Público

Inovação pode ser compreendida como uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade (ROGERS, 1983). Um dos fundadores da teoria da inovação, Joseph Schumpeter (1961, 1997), definiu a inovação como um processo de destruição criativa, no qual novas combinações são alcançadas. Para o autor, a inovação manifesta-se em cinco circunstâncias: na introdução de um novo bem; na introdução de um novo método de produção; na abertura de um novo mercado; na conquista de uma nova fonte de recursos e no estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Os estudos de Schumpeter (1961, 1997) foram os primeiros a elucidar as relações entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, o que estimulou muitas áreas do conhecimento nos estudos de economia e inovação.

Schumpeter (1961, 1997) apresenta grandes e importantes contribuições para o campo da inovação, todavia, seus conceitos, em função de refletirem uma realidade industrial, apresentam-se restritos para a compreensão da complexidade da inovação no setor de serviços, pois fatores como a participação do cliente na realização de um serviço, a continuidade entre processo e produto, o papel das representações sociais na preferência dos consumidores e o contexto político, por exemplo, requerem análises distintas (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Nesse sentido, surgem os estudos das inovações em serviços, propostos a explicar como as teorias foram transformadas do setor manufatureiro, até incorporarem as especificidades intangíveis das relações de serviços, que, embora negligenciados por um longo tempo, aproximam-se mais da natureza do setor público, haja vista a finalidade precípua do Estado de oferecer serviços à sociedade (VARGAS, 2010; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

De acordo com Brandão e Bruno-Faria (2013, p. 229), “a partir da ampliação do estudo da inovação em outros setores, novas definições foram ampliando seu escopo, descrevendo também inovações sociais, inovações em serviços e inovações no setor público”.

Conforme Chowdhury e Shil (2016), com o movimento da Nova Gestão Pública, a partir da década de 1970, a valorização da eficiência no setor público estimulou várias inovações gerenciais nos governos. Esse movimento, segundo Medeiros e Guimarães (2005),

tem a inovação como característica básica e seria resultado de uma reforma do Estado que envolveria aspectos políticos, econômicos e administrativos.

Desse modo, as novas formas de gestão, apresentadas a partir dos movimentos de reforma no setor público, demonstram um esforço dos especialistas e gestores públicos em inovar os elementos essenciais do Estado, governos e administrações públicas (ISIDRO FILHO, 2017).

Segundo Isidro (2018), as primeiras diretrizes de inovação no setor público surgiram com maior intensidade a partir dos anos 2000, assim, destacam-se entre os principais modelos o projeto Mensurando a Inovação no Setor Público em Países Nórdicos (Mepin – em inglês, *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries*), o *Innovation Unit* e o *National Endowment for Science Technology and the Arts* (Nesta), no Reino Unido, e o projeto Indicadores da Inovação no Setor Público Australiano (APSS – *Australian Public Sector Innovation Indicators Project*), na Austrália. Todos esses projetos ou centros de referências representam como as principais economias mundiais têm se dedicado a fim de reconhecer a inovação como mecanismo para criar condições de melhoria contínua de serviços públicos e cidadania (ISIDRO FILHO, 2017).

Nesse cenário, Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011) definem inovações no setor público como uma condição necessária para a modernização do governo, a fim de atender aos novos desafios sociais. De acordo com Osborne e Brown (2005), a inovação no setor público pode ser compreendida como a introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, novas organizações e/ou novas habilidades de gestão ou processual, que rompem com as rotinas realizadas no passado.

Para Mulgan e Albury (2003), Albury (2005), a inovação no setor público pode ser compreendida como a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significativas nos resultados, eficiência², eficácia³ ou efetividade⁴. Para os autores, a maioria das inovações são mudanças relativamente pequenas em serviços ou processos existentes, que são importantes para o desenvolvimento

² De acordo com o Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, eficiência envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado.

³ De acordo com o Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, eficácia corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

⁴ De acordo com o Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, efetividade demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados, pelos órgãos/entidades, atendem às necessidades e às expectativas dos públicos-alvo e sociedade em geral.

de melhores maneiras para atender necessidades da sociedade, resolver problemas e maximizar o uso dos recursos e das tecnologias disponíveis (MULGAN; ALBURY, 2003; ALBURY, 2005).

Igualmente, Bloch e Bugge (2013) definem inovação como a implementação de uma mudança significativa na maneira como a organização executa suas atividades ou nos produtos que fornece. As inovações envolvem mudanças novas ou significativas em serviços e mercadorias, processos operacionais, métodos organizacionais ou na maneira como sua organização se comunica com os usuários (BLOCH; BUGGE, 2013).

Do mesmo sentido, Anttiroiko, Bailey e Valkama (2011) esclarecem que a inovação no setor público pode ser vista como um novo arranjo institucional que é implementado com sucesso para resolver problemas de governança, governabilidade ou obter melhores resultados, e também é capaz de desenvolver cadeias de valor de como as autoridades públicas fornecem ou facilitam as relações entre o público em geral e as agências de governo.

Segundo Halvorsen et al. (2005), inovar no setor público é fazer uso do aprendizado, isto é, usar sua base de competência como uma base para encontrar novos meios de fazer as coisas de forma a melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão. Da mesma forma, Hartley (2005), ao corroborar a concepção de inovações em serviços, argumenta que inovação geralmente não é um artefato físico, mas sim uma mudança nas relações entre os provedores de serviços e seus usuários sobre os processos, os impactos e os resultados, bem como sobre o produto.

Igualmente, Koch et al. (2006) apontam que uma política de inovação para o setor público também deve ser uma política de aprendizado. Conforme ensinam os autores, para inovar, as partes envolvidas no processo devem interagir uns com os outros, sendo pessoas, organizações ou várias fontes de informação, pois a capacidade de inovar depende da capacidade de encontrar tais competências relevantes, compreendê-las e utilizá-las para alcançar objetivos específicos.

Nesse íterim, para a OCDE (2017), a inovação no setor público pode ser entendida como a descoberta de novas formas de impactar a vida dos cidadãos, além de desenvolver novas abordagens para ativá-los como participantes para delinear o futuro de forma conjunta, e compreende a superação de antigas estruturas e modos de pensar além da adoção de novas tecnologias e ideias.

Potts e Kastle (2010) identificam algumas razões para estimular a inovação no setor público, dentre as quais se destacam: a de que os países (principalmente os países integrantes da OCDE) possuem o setor público como componente da macroeconomia, contribuindo de forma significativa para o PIB; a de que o setor público é responsável por prover serviços para cidadãos e empresas, e que, assim, a inovação pode subsidiar melhorias de resultados e servir de alternativa para resolução de problemas; e a de que a inovação no setor público constitui um definidor das políticas de fomento à inovação no setor privado.

Avaliando a inovação pública nos países nórdicos, Bugge, Mortensen e Bloch (2011) apontam dois objetivos mais relevantes para a atividade inovadora no setor público: aumentar a eficiência dos serviços públicos e melhorar a qualidade dos bens e serviços ofertados aos cidadãos. Corroborando esse argumento, Anttiroiko, Bailey e Valkama (2011) afirmam que o setor público está interessado em inovações principalmente pela necessidade interminável de cada vez mais melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos serviços prestados.

Para Albury (2005), a inovação no setor público é importante, pois promove uma resposta mais ágil às demandas, além de preservar um padrão de qualidade capaz de se renovar segundo a necessidade da sociedade. Outra característica apontada é que, sem a inovação, os custos dos serviços públicos tendem a aumentar quando comparados ao setor privado, gerando ineficiência de alocação de recursos (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Nessa perspectiva, Mulgan e Albury (2003) defendem que, sem a inovação, os custos dos serviços públicos tendem a subir mais rapidamente do que o resto da economia, provocando assim um encarecimento do aparato público. Da mesma forma, De Vries, Bekkers e Tummers (2015) e Cavalcante e Cunha (2017) apontam que a inovação no setor público é um fator vital para enfrentar os desafios da globalização e das mudanças e, ao mesmo tempo, sustentar um alto nível de serviços aos cidadãos e às empresas, além de ser uma ferramenta fundamental dos governos para instituir a governança e a governabilidade nos governos.

Matei e Bujac (2016) corroboram esse posicionamento e asseveram que a inovação é essencial para o desenvolvimento estatal, pois a sociedade moderna se encontra em constante mutação, sendo imprescindível que a Administração Pública se adapte nesse mesmo ritmo e promova comunicação, transparência, eficiência, eficácia e adaptabilidade como resposta às diversas e complexas necessidades sociais.

Klumb e Hoggman (2016) afirmam que há uma crescente demanda por serviços públicos mais responsivos, transparentes, sustentáveis e democráticos, sendo imprescindível, portanto, que as organizações desenvolvam novos modelos de gestão, novos processos e formas de comunicação que as tornem hábeis a desenvolver um novo padrão de serviços à sociedade.

Nesse contexto, Sorensen e Torfing (2016) defendem que uma agenda pública que tenha como foco a inovação pode permitir que os governos forneçam mais e melhores serviços públicos a custos mais baixos aos cidadãos, pois problemas complexos não podem ser resolvidos por soluções já existentes, nem pelo aumento do gasto público, mas pedem soluções inovadoras.

Isso posto, Brandão e Bruno-Faria (2013) esclarecem que uma administração pública inovadora proporciona produtos e serviços de boa qualidade e tende a maximizar o vínculo entre Estado e sociedade. Da mesma forma, Demircioglu (2017) aponta que um setor público inovador é capaz de melhorar a satisfação dos cidadãos, tornar as cidades mais habitáveis e melhorar as condições de vida.

Em síntese, é possível observar que o setor público teve de ser modificado e transformado para atender as demandas da modernização da sociedade. As disfunções burocráticas, com fortes críticas à ineficiência e à lentidão, foram alteradas no gerencialismo, que, no seu estágio de *Public Service Orientation*, buscou aproximar o cidadão do governo.

Dessa maneira, as formas de gestão pública existentes foram construídas com base em interesses distintos, sobrepostos um ao outro, de maneira que a gestão da *res publica* proporcionou, e ainda proporciona, a ineficiência dos desafios propostos pela sociedade, em vez de constituir uma solução governamental.

Nesse contexto, esses desafios incentivam o processo inovador no âmbito público e tornam a inovação condição *sine qua non* para a legitimação e melhoria dos serviços prestados pelo Estado, bem assim, a inovação é também um instrumento fundamental para a implementação da governança pública mais participativa e responsiva.

2.1.1. Capacidades de inovação no setor público

Para existir e prosperar, toda organização deve ter algumas capacidades específicas, nesse sentido, a capacidade de uma organização para inovar é reconhecida como um dos fatores determinantes para a sua sobrevivência e seu sucesso (VALLADARES; BRITO; VASCONCELLOS, 2012; ZAWISLAK et al., 2012).

Chen, Ling e Chang (2009), em uma visão baseada em recursos, definem capacidades de inovação como as capacidades de uma organização, baseadas em processos, sistemas e estrutura organizacional, que podem ser aplicadas para atividades de inovação de produtos ou processos.

Lawson e Samson (2001) afirmam que a capacidade de inovação é definida como a capacidade de transformar continuamente conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e de seus *stakeholders*, através do desenvolvimento equilibrado das atividades rotineiras de exploração (*mainstream*) e das atividades de exploração inovadora (*newstream*).

De maneira semelhante, para Zawislak et al. (2012) a capacidade de inovação é entendida como o processo de aprendizado tecnológico da firma traduzido nas capacidades de desenvolvimento e operações de tecnologia, assim como as rotinas gerenciais e transacionais representadas pela administração e capacidade de transação. Para os autores, a combinação dessas quatro capacidades (capacidade de desenvolvimento de tecnologia, capacidade de operações, capacidade de gestão e capacidade de transação) possibilitam um ambiente inovador para o desenvolvimento de vantagens para a organização ZAWISLAK et. al (2012).

Nesse contexto, Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), ao realizarem uma revisão sistemática sobre o tema, analisaram diversos modelos de modo a se obter uma síntese das capacidades de inovação identificadas na literatura. Como resultado da análise, Valladares, Vasconcellos e Serio (2014) identificaram e definiram sete capacidades de inovação, apresentadas no Quadro 1, que permitiram a construção de escalas de medição para pesquisas empíricas.

Para Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014), capacidade de inovação pode ser definida como a disposição ou a competência de um conjunto de técnicas organizacionais para a melhoria ou criação de novos produtos/processos.

Nesse contexto, Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) apontam as características organizacionais mais relevantes para o desempenho em inovação. Isidro (p.3, 2017b), argumenta que “a proposta de Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014) apresenta aderência aos contextos público e privado.”

Quadro 1 – Capacidades de inovação

Capacidade	Definição
Liderança transformadora	Aquela que torna seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho, ativa suas necessidades de ordem superior, e os induz a transcender seus interesses pessoais em prol da organização.
Intenção estratégica de inovar	Grau que a organização está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, estabelecendo-os por meio de sua estratégia.
Gestão de pessoas para inovação	Orientação da gestão de pessoas para a inovação, provendo a concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização.
Conhecimento do usuário e do ambiente	Habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências dos usuários e do ambiente
Gestão estratégica da tecnologia	Gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, visando à criação de valor. O processo de gestão tecnológica compreende cinco etapas: identificação, seleção, aquisição, exploração e proteção
Organicidade da estrutura organizacional	Grau em que a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal desimpedida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estrutura ditas orgânicas permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as denominadas mecanicistas
Gestão de projetos	Planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Inclui cuidadosa avaliação dos projetos, análise e planejamento visando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo quanto do pessoal que estará envolvido no projeto

Fonte: Isidro (2017b)

Nesse cenário, é possível observar que os estudos que tratam de capacidade de inovação em grande parte, referem-se ao tema aplicado ao setor privado e apesar de ser um assunto recorrente na literatura de inovação, é pouco explorado quando empregado no serviço público (ISIDRO, 2017).

Contudo, a busca pelo tema encontra-se em expansão dentro do setor público desde o final da década de 1990, com esforço para pesquisar empiricamente tipos específicos de inovações e suas diferenças, e também estudos que examinam a capacidade organizacional das instituições do Governo (LEWIS; RICARD; KLIJN. 2018).

Para Gieske, Van Buren, Bekkers (2016) a capacidade de inovação pública, é compreendida como a capacidade dos governos de gerar e implementar novas ideias para problemas públicos complexos, dessa forma, os autores destacam a importância de indivíduos, organizações e redes na inovação pública em modelo multinível de capacidade pública (GIESKE; VAN BUREN; BEKKERS, 2016).

Lewis, Ricard e Klijn (2018) definem capacidades de inovação como um conjunto de condições que apoiam a inovação ou fornecem uma infraestrutura de suporte, ou seja, é o conjunto de fatores que permitem o desenvolvimento de ações inovadoras ou ainda incentivam o surgimento práticas inovativas ativamente.

Ainda de acordo com Lewis, Ricard e Klijn (2018), a capacidade de inovação no setor público está relacionada a fatores e barreiras de inovação, à quantidade de contato que os indivíduos têm com outras pessoas fora de sua organização e à liderança, para os autores, a capacidade de inovação no setor público é composta basicamente por três dimensões, quais sejam: impulsionadores da inovação, *networking* e liderança (LEWIS; RICARD; KLIJN. 2018).

Do mesmo modo, Meijer (2019) ao desenvolver um instrumento de mensuração capaz de avaliar a capacidade de inovação específica para o setor público, traz uma perspectiva teórica que ajuda a posicionar uma inovação pública e colaborativa dentro do sistema de inovação pública. Esse modelo integra a literatura sobre ecossistemas de inovação e inovação pública e apresenta uma perspectiva funcional sobre a capacidade pública de inovação.

Para o autor os governos precisam cumprir cinco funções - mobilizar, experimentar, institucionalizar, equilibrar e coordenar - para estimular e sustentar o sistema público de inovação. A perspectiva do sistema público de inovação possibilita uma análise abrangente da capacidade de inovação pública que se concentra nas redes de colaboração com uma variedade

de atores, e não olhar somente nas tarefas organizacionais, além de fornecer aos governos reflexões que podem ajudar a fortalecer suas abordagens para a construção de uma capacidade pública de inovação (MEIJER, 2019).

Quadro 2 – Capacidades de inovação no setor público

Função	Definição
Mobilização	Estimular outros atores a se envolver em processos de inovação por meio de atividades abrangentes.
Experimentação	Criar condições robustas e férteis que permitam a experimentação, se baseia em noções atraentes, como criatividade e prática, para traduzir alvos distantes de políticas em domínios de ação em conjunto.
Institucionalização	A institucionalização envolve um conjunto de atividades que começam com a avaliação de experimentos e o “empacotamento” da inovação para disseminação, aprimoramento, incorporação e rotinização.
Equilíbrio	Significa pesar os diferentes interesses e valores envolvidos no processo de inovação pública e escolher a opção que mais contribui para os resultados sociais desejáveis.
Coordenação	Gerenciar as conexões, interfaces e relações entre as diversas funções do sistema de inovação.

Fonte: Meijer (2019)

Todavia o ambiente de uma universidade pública é bem distinto dos órgãos públicos tradicionais, e nesse cenário específico das universidades públicas brasileiras Janissek et. al (2017), construíram a partir das premiações do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), um instrumento capaz de identificar de forma organizada o quanto a gestão das universidades tem inovado em suas práticas de gestão e como o ambiente para inovação é percebido pelos seus servidores.

Desse modo, Janissek et. al (2017) apontam três dimensões organizacionais que devem ser observadas pelas instituições de ensino inovadoras na sua gestão, quais sejam: gestão de pessoas, modernização de processos e gestão organizacional (JANISSEK et. al, 2017).

A dimensão gestão de pessoas diz respeito às práticas que se relacionam a ações que visam gerenciar os sistemas de alocação, desenvolvimento e valorização das pessoas na organização. Na dimensão de modernização dos processos estão as capacidades que tratam da gestão das tecnologias de informação e comunicação como forma de modernizar a prestação

de serviços, assim como um conjunto de práticas que visam simplificar os processos e métodos de trabalho. Por fim, na dimensão da gestão organizacional encontram-se as práticas que se relacionam com os macroprocessos que estruturam a administração institucional (JANISSEK et. al, 2017).

Quadro 3 – Categorias de práticas de gestão em dimensões organizacionais

Gestão de Pessoas	Modernização de Processos	Gestão Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Competências - Avaliação de desempenho - Aprendizagem contínua - Desenvolvimento do Potencial das Pessoas - Treinamento/capacitação para exercício da função - Trabalho em equipe - Desenvolvimento de Gestores 	<ul style="list-style-type: none"> - Informatização de sistemas - Padronização de procedimentos - Redesenho de processos - Desburocratização de procedimentos - Definição de indicadores de qualidade - Disponibilização de serviços <i>on line</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico participativo - Estabelecimento de parcerias - Estrutura horizontalizada - Realização de reuniões semanais periódicas - Gestão por resultados - Gestão com foco nas demandas do usuário interno e externo

Fonte: Janissek et. al (2017)

2.1.2. Fatores determinantes da inovação no setor público

Para Brown e Waterhouse (2013), gerenciar o processo da inovação no setor público exige compreensão do meio operacional em que o serviço público está inserido; apesar de passar uma imagem de estabilidade, o ambiente governamental sofre com o fluxo de acordos políticos, com as novas tecnologias e as influências das mais diversas partes. Dessa forma, faz-se necessário compreender ao máximo os elementos e os processos organizacionais que impactam de alguma forma o fenômeno da inovação no setor público, tendo em conta a particularidade de cada instituição.

Isidro (2018), esclarece que a inovação é um processo dinâmico e que, ao final, deve gerar valor aos cidadãos, e, além disso, é composta por fatores que condicionam sua presença nas organizações. Nesse cenário, os fatores determinantes da inovação comportam os fatores que atuam tanto como barreiras quanto facilitadores no processo.

De acordo com Isidro-Filho, Guimarães e Perin (2011), os facilitadores podem ser definidos como fatores individuais e organizacionais que favoreçam a implementação da inovação, ou seja, afetam de forma positiva sua adoção e difusão pelos usuários.

No mesmo sentido, que tange às barreiras, essas podem ser entendidas como elementos individuais e organizacionais que acometem negativamente a inovação, isto é, dificultam sua implementação, disseminação e aplicação pelos *stakeholders* (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011).

Koch e Hauknes (2005) identificaram onze barreiras que dificultam a inovação em agências governamentais em saúde, que podem ser, inclusive, observadas em demais órgãos do Estado, ou podem estar especificamente ligados à própria inovação, sendo elas: tamanho e complexidade, resistência organizacional em aceitar novas ideias, relutância profissional à mudança, aversão ao risco, influência política e dos órgãos de controle, resultados imprecisos, ritmo e escala de mudança, ausência de uma cultura de aprendizagem, resistência geral do público, ausência de recursos e barreiras técnicas.

Os autores destacam que, embora tenham sido identificadas várias categorias, elas não são mutuamente exclusivas e uma barreira pode ser a causa ou o efeito de uma ou várias outras em um processo de interação complexo (KOCH; HAUKNES, 2005).

Da mesma forma, Koch e Hauknes (2005) apontam oito fatores facilitadores/indutores, que desempenham um papel importante para ultrapassar as barreiras à inovação, além de fomentar a elaboração e a difusão de inovações em serviços públicos, quais sejam: indutores orientados para problemas, melhoria não orientada para problemas, impulso político, orientação baseada em evidências e experimentação, alocação de recursos apropriados, cultura empreendedora, competição entre órgãos, fatores tecnológicos.

Isidro-Filho (2017), ao construir um *framework* da inovação no setor público aplicado ao setor público brasileiro, aponta os fatores determinantes da inovação, entre os quais estão inseridos os facilitadores e as barreiras da inovação. Nesse sentido, os principais facilitadores encontrados pelo autor são: disponibilidade de recursos, trabalho em equipe, legitimação e comprometimento, desenvolvimento de pessoas e competências, comunicação institucional e padronização de dados e processos (ISIDRO-FILHO, 2017).

De modo igual, ao apontar as barreiras da inovação nos serviços públicos, Isidro-Filho (2017) menciona os seguintes: resistência à inovação, limitações de recursos humanos (RH), limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura, conflitos de interesse, fragmentação de dados e sistemas, fragmentação de rotinas e processos, limitações orçamentária e financeira, limitação de prazo.

Pesquisa semelhante realizada por Rego et al. (2009) estudou os facilitadores e as barreiras à gestão do conhecimento nos centros de pesquisa de uma universidade portuguesa. Diante disso, as barreiras e os facilitadores foram identificados em relação à implementação da gestão do conhecimento em três domínios principais: indivíduos, processos sócio organizacionais e tecnologia (REGO et al., 2009).

Quanto às barreiras individuais, incluem-se aspectos como a falta de tempo para interagir e compartilhar conhecimento, o medo de compartilhar devido a razões de proteção pessoal, a baixa habilidade interpessoal/social, a falta de capacidade de absorção e retenção, e a quantidade de informação. Os facilitadores individuais incluem aspectos como honestidade, disposição para aprender e compartilhar conhecimento e ideias, disposição para correr riscos e ajudar a buscar comportamentos (REGO et al., 2009).

Em relação às barreiras sócio organizacionais, incluem-se questões como integração deficiente da estratégia de iniciativas inovadoras com a abordagem estratégica da empresa; liderança inapropriada; falta de recompensa e incentivos adequados; ausência de atividades e espaços formais e informais para compartilhar, refletir e gerar conhecimento; estrutura organizacional rígida e cultura organizacional que não fornece suporte, ou que não gera cooperação e compartilhamento. Os facilitadores sócio organizacionais refletem as barreiras sócio organizacionais (REGO et al., 2009).

As barreiras tecnológicas abarcam pontos como falta de integração de sistemas e processos de TIC, escassez de suporte técnico e manutenção de sistemas de TIC integrados, incompatibilidade entre os requisitos de necessidades individuais e sistemas e processos de TIC integrados, além do foco excessivo em TIC. Os facilitadores englobam as soluções tecnológicas que visam reunir, armazenar e disseminar o conhecimento para facilitar a comunicação, acelerar a busca de informações e possibilitar o surgimento de novos conhecimentos (REGO et al., 2009).

Da mesma maneira, ao identificarem as barreiras e facilitadores à implementação de um laboratório de inovação no Governo do Estado do Espírito Santo, Assis e Caliman (2017) apresentam os seguintes obstáculos: resistência dos servidores em relação às mudanças ocasionadas pela nova disposição; necessidade de apoio da alta e média cúpula governamental para a instituição de uma gestão empreendedora e por resultados; estrutura inadequada para a promoção da criatividade e inovação e restrições orçamentárias e financeiras.

No mesmo estudo, os autores listaram os fatores críticos de sucesso para a implementação da unidade naquele governo estadual, quais sejam: o suporte do alto escalão do governo, atuando como um patrocinador; a escolha do modelo do laboratório de acordo com as necessidades dos atores; o comprometimento da equipe; a participação da sociedade civil e da iniciativa privada e a adoção de uma visão colaborativa com o uso de ferramentas digitais que permitissem a adoção de projetos centrados nos cidadãos (ASSIS; CALIMAN, 2017).

No quadro 4, são apontados as principais barreiras e facilitadores para a gestão da inovação no setor público e, conseqüentemente, para a implementação de um laboratório de inovação em governo, segundo a revisão da literatura realizada pelo autor com o intuito de sintetizar as informações ora apresentadas no referencial teórico.

Quadro 4: Síntese das principais barreiras e facilitadores para a gestão da inovação no setor público

BARREIRAS	FACILITADORES
Resistência à mudança e aversão ao risco	Diretrizes apoiadas em evidências, experimentação e resolução de problemas
Deficiências estruturais e tecnológicas	Liderança transformadora, desenvolvimento de competências e gestão por resultados
Interferência política e decisões distantes da realidade	Legitimação, comunicação organizacional, apoio político e constância de propósitos
Carência de uma cultura de aprendizagem e colaboração	Promoção de uma cultura empreendedora, em rede, voltada ao cidadão, à eficiência, a cooperação e a gestão do conhecimento
Restrição orçamentária e financeira	Alocação apropriada de recursos
Desconsideração do cidadão	Gestão tecnológica que atenda as necessidades das equipes e possibilitem o compartilhamento de informações e conhecimento
Restrições legais	

Fonte: Elaborado pelo autor

2.1.3. Ecossistema de inovação no setor público

De acordo com Criado, Rojas-Martín e Silvã (2017), os ecossistemas de inovação são um terreno fértil para o desenvolvimento de inovações nas administrações públicas. Segundo Bason (2018), para a criação e a manutenção de um ecossistema de inovação, é necessária a observância a algumas exigências que permitam entender a inovação como algo holístico, e não apenas focado em certos grupos ou departamentos de uma organização complexa, e são elas: concentrar-se sistematicamente na renovação do setor público; impulsionar a capacidade inovadora em todos os níveis de governo; liderar a inovação para além do setor público e incentivar processos de cocriação.

Para Frenkel e Maital (2014), um ecossistema de inovação realiza um aumento de produção inovadora de duas maneiras: através de um aumento na quantidade de insumos (capital e trabalho) no sistema e através de uma melhoria na eficiência com que os insumos existentes são usados para geração de serviços e produtos de inovadores.

Autio e Thomas (2014) definem ecossistema de inovação como uma rede de organizações interconectadas, conectadas a uma empresa, que incorporam a produção e o uso de participantes secundários e criam e se apropriam de novos valores por meio da inovação. Para Santos et al. (2018), o ecossistema de inovação pode ser compreendido como um arranjo híbrido e complexo de atores e redes.

No mesmo sentido, a OCDE (1997) observa que, ao abordar os sistemas nacionais de inovação, os fluxos de tecnologia e informação entre pessoas, empresas e instituições são indispensáveis para o processo inovador. Com efeito, a inovação e o desenvolvimento tecnológico são o resultado de um complexo conjunto de relações entre os *stakeholders* do sistema, que inclui as empresas, as universidades e as agências do governo.

Nambisan e Nambisan (2013), ao identificarem o relacionamento e o envolvimento dos governos com os cidadãos para resolução de problemas sociais, afirmam que o ecossistema de inovação se relaciona com a estrutura organizacional de um conjunto de atores (cidadãos, funcionários públicos, organizações sem fins lucrativos, etc.) para se unirem e cocriarem ofertas de serviços.

Bason (2018) afirma que o ecossistema de inovação propõe uma maneira integrada de olhar para os esforços de inovação das organizações públicas, que incluem as principais

estruturas, processos e papéis de liderança que podem impulsionar ou impedir mudanças dentro e fora do setor público.

Nesse sentido, uma vez que a inovação no setor público é um fenômeno complexo, o ecossistema, por ser um desafio institucional, deve ser capaz de articular dois pensamentos organizacionais: o primeiro defende a criação de unidades dedicadas para impulsionar a inovação; o segundo argumenta que a inovação é responsabilidade de todos e, conseqüentemente, deve fazer parte do trabalho de todos (MULGAN, 2014; ISIDRO, 2018).

Dessa forma, Isidro (2018) afirma que o objetivo do ecossistema de inovação no setor público, portanto, é orientar e preparar as instituições públicas para inovarem de forma organizada e constante, através de ações estruturantes de suporte, estímulo e coordenação de iniciativas e projetos de inovação direcionados à entrega de valor público aos cidadãos.

Nesse diapasão, para o desenvolvimento de um ecossistema de inovação em uma agência governamental, é indispensável observar alguns pilares orientadores para motivar, conduzir e sustentar um ambiente adequado para que a inovação seja desenvolvida no setor público, quais sejam: o desenvolvimento de pessoas e competências para inovação; o reconhecimento e valorização de esforços de inovação; a gestão integrada de projetos de inovação; a incubação e sustentação de ideias inovadoras; a produção do conhecimento sobre inovação (ISIDRO, 2018).

Destaca-se aqui que, ao tratar do eixo incubação e sustentação de ideias inovadoras, Isidro (2018) estabelece que, através das equipes e laboratórios de inovação com o apoio de ferramentas de *design*, colaboração e experimentação, esse fator tem como propósito estabelecer condições para operacionalização de agentes públicos para a condução de métodos, procedimentos e técnicas para concepção, seleção, execução e disseminação de ideias inovadoras na administração pública, valorizando a colaboração dos atores envolvidos.

Isso posto, para ter um impacto verdadeiramente significativo no longo prazo, é importante que os principais atores do ecossistema estejam preparados para pensar além do seu próprio papel (governo) e passem a olhar para as demandas do ecossistema como um todo (Estado), por isso a importância de entender as definições, os objetivos, os determinantes e o ambiente que a inovação do setor público está inserida, para maximizar os efeitos e os resultados das inovações.

2.2. Laboratórios de Inovação em Governo

Resultante da iniciativa privada, laboratório de inovação é definido como um espaço empresarial pensado para conceber condições favoráveis para que a inovação ocorra através da formação de um ambiente criativo e colaborativo, onde novos conhecimentos podem ser compartilhados e ideias podem ser executadas. Para tanto, é indispensável uma equipe de trabalho, composta por profissionais de múltiplas e diferentes habilidades, para gerar os melhores resultados organizacionais (MJV, 2019).

Na administração pública, profissionais e acadêmicos atualmente parecem ter superado as ferramentas provenientes das reformas administrativas globais e estão agora concentrando a sua atenção nas pequenas alterações na administração pública que geram resultados em curto prazo com menores custos transacionais e maior efetividade nas políticas públicas (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Nesse contexto, Criado, Rojas-Martín e Silvã (2017) revelam que laboratórios públicos de inovação surgem como arenas projetadas para definir novas soluções e criar valor público envolvendo pessoas, funcionários do governo, especialistas e cidadãos. Tudo isso por meio de novas metodologias ou padrões de trabalho que são aplicados nesses laboratórios vivos, a fim de desenvolver soluções para problemas complexos da sociedade pública e promover transformações na gestão pública (CRIADO; ROJAS-MARTÍN; SILVÃ 2017).

Para Acevedo e Dassen (2016), Tõnurist, Kattel e Lember (2017), os laboratórios de inovação em governo são espaços dinâmicos onde a criatividade e a inteligência são promovidas para o desenho e experimentação de novas soluções de políticas públicas e para melhoria dos serviços prestados, otimizando tempo e recursos. Normalmente, são espaços caracterizados pela multisetorialidade de seus membros e pela abordagem colaborativa dos problemas.

Conforme ensinam Tõnurist, Kattel, Lember (2017), a literatura existente propõe que os *i-labs* são criados principalmente para promover a cultura de provisão de serviços orientada ao usuário com o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no setor público, bem como lidar com as transformações externas (mudanças de TIC, austeridade fiscal, demanda por serviços individualizados, alterações na legislação etc.).

Além disso, os *i-labs* também podem ser projetados para proporcionar a colaboração e, com isso, eles tendem a ser estabelecidos como plataformas em que vários *stakeholders*

podem participar de atividades de interação, diálogo e desenvolvimento, com o intuito de elaborar ideias inovadoras capazes de melhorar o desempenho estatal, além de orientar as ações governamentais para as reais necessidades dos cidadãos (CARSTENSEN; BASON, 2012).

Para Criado, Rojas-Martín e Silvã (2017), a inovação nas administrações públicas está cada vez mais associada à colaboração com o ambiente, a inteligência coletiva e a cocriação. Igualmente, Sorensen e Torfing (p. 5, 2012) afirmam que:

“A inovação colaborativa no setor público pode ser aprimorada criando espaços externos, mais próximos da produção de serviços, nos quais funcionários públicos com diferentes formações profissionais possam colaborar uns com os outros, bem como com usuários, gerentes e especialistas em políticas para desenvolver e testar novas soluções inovadoras na prática (SORENSEN, TORFING, p. 5, 2012).”

No mesmo sentido, os laboratórios de inovação em governo podem ser percebidos como lugares flexíveis onde a criatividade é fomentada para o desenvolvimento de novas respostas aos desafios das políticas públicas. São caracterizados pela cooperação, pela diversidade de seus participantes e pela abordagem colaborativa dos problemas, com foco nos cidadãos (ACEVEDO; DASSEN, 2016; TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017; SCHUURMAN; TÕNURIST, 2017; MC. GANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018).

Para Timeus e Gascó (2018) os laboratórios de inovação são considerados um novo arranjo organizacional dentro das organizações do setor público e são vistos como uma ferramenta organizacional para melhorar a capacidade de inovação, e se tornaram a ferramenta organizacional preferida para introduzir a inovação porque sua estrutura contorna certas características da administração pública tradicional que são frequentemente vistas como barreiras à inovação pública.

Em suma, o propósito dos *i-labs* é conduzir o Estado a um novo cidadão de forma colaborativa e aberta com maior participação da sociedade e transparência nas atividades. Além disso, outra característica abordada nos estudos é a capacidade de experimentar e ser tolerante aos riscos e às incertezas, pois, de certa forma, a experimentação e o aprendizado permitem gerenciar os riscos para que as inovações possam ser desenvolvidas e seus resultados longevos centrado nos usuários (TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017; KANKANHALLI; ZUIDERWIJK; TAYI, 2017; MC.GANN; BLOMKAMP, LEWIS 2018).

Exemplos disso são as técnicas de cocriação com o cidadão e o *design* centrado no homem, através das quais o objetivo é aprender com os usuários e as populações-alvo das

políticas como um estágio inicial em seu processo de *design*. O *design* centrado no ser humano baseia-se na premissa de que as soluções para os problemas das pessoas devem ser criadas a partir da compreensão de como esses atores vivem o problema. É um processo que começa modelando o comportamento dos usuários de uma determinada inovação para que ela seja apropriada e fácil de usar (ACEVEDO; DASSEN, 2016).

Para Mc.Gann, Blomkamp, Lewis (2018), os governos estão procurando cada vez mais laboratórios de inovação do setor público para empregar novas abordagens de desenho de políticas e serviços. Esse interesse acelerou-se nos últimos anos e tem sido associado a várias tendências, que incluem o crescente interesse na elaboração de políticas baseadas em evidências e na aplicação do *design thinking* à formulação de políticas públicas.

Para Acevedo e Danssen (2016), o *design thinking* é uma metodologia de *design* baseada em uma série de etapas, como empatia com o usuário, definição de problemas, *design* de ideias, implementação de protótipos e testes.

O processo consiste em cinco etapas que tentam garantir, entre outras coisas, uma definição adequada do problema a ser abordado e a melhoria contínua das ideias por meio do teste de protótipos. Inicialmente implementado em projetos de *design* industrial se tornou popular entre empresas e laboratórios de inovação no mundo (ACEVEDO, DASSEN, 2016).

Entretanto, aplicar o *design thinking* aos serviços públicos e à formulação de políticas não é fácil; embora mais organizações estejam começando a incorporar o *design thinking* nos serviços públicos, ainda há um longo e desafiador caminho pela frente (BASON, 2018).

Nesse cenário, uma vez que o papel do governo na vida das pessoas muitas vezes é criar mudanças significativas, seja nos serviços sociais, na educação, na segurança ou na saúde, o *design thinking* surge como uma ferramenta capaz de melhorar a definição e a solução de problemas ao promover uma maior compreensão de como os cidadãos colaboram e experimentam os serviços do governo. Além disso, o pensamento de *design* pode apoiar os gestores públicos que desejam fomentar uma cultura de inovação na formulação de políticas públicas e, assim, observa-se que a aplicação do *design thinking*, fundamental para o processo de cocriação, expande-se rapidamente no setor público (BASON, 2010; MINTROM; LUETJENS, 2016; MC. GANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018).

Outra particularidade importante nessas estruturas diz respeito à coprodução ou cocriação de serviços. Para Criado, Rojas-Martín e Silvã (2017), inovação nas administrações

públicas está cada vez mais associada à colaboração com o ambiente, a inteligência coletiva e a cocriação.

Nesse aspecto, Acevedo e Dassen (2016) citam que, através da cocriação, é possível envolver cidadãos em geral ou diferentes grupos que têm um interesse particular em um processo criativo. Além disso, muitos laboratórios latino-americanos estão posicionados diante das demais instituições de seus governos como organismos de apoio na implementação de projetos de participação e cocriação cidadã (ACEVEDO, DASSEN, 2016).

De acordo com Alves (p. 674, 2013), a cocriação/coprodução pode ser definida basicamente como uma “criação conjunta da empresa e do cliente” para produção de um bem ou provisão de um serviço permitindo que os serviços públicos inovem radicalmente e utilizem as habilidades e capacidades de todos os participantes nos processos na provisão de serviços públicos.

As vantagens dessa metodologia residem em uma maior adequação do serviço resultante às necessidades dos *stakeholders* no processo criativo, bem como na geração de um senso de propriedade que estimule sua adoção e uso por tais usuários e atores (ACEVEDO, DASSEN, 2016).

Nesse sentido, Voorberg, Bekkers e Tummers (2015) defendem que os burocratas e governantes devem considerar a cocriação/co-produção com os cidadãos como uma condição necessária para o desenvolvimento de serviços públicos inovadores que realmente satisfaçam as necessidades dos cidadãos, tendo em conta vários desafios sociais e tudo isso dentro contexto de austeridade fiscal.

Importante destacar que os laboratórios governamentais de inovação pública, embora recentes, estão presentes em todo mundo. Rodríguez e Grandinetti (2018), ao realizarem um levantamento acerca do panorama global dessas estruturas, estimaram a existência de aproximadamente 105 unidades de inovação no setor público.

Contudo, segundo Criado, Rojas-Martín e Silvã (2017), esses laboratórios de inovação têm vários aspectos em comum, embora sejam diferentes uns dos outros pelo tipo de relacionamento com as agências governamentais, ou em alguns casos, pela origem, que está em um ambiente universitário, como na hipótese do Government Performance Lab (GPL) da Harvard Kennedy School ou, em outros casos, os laboratórios de inovação têm sido promovidos diretamente por governos, como no caso do extinto MindLab da Dinamarca.

De acordo com Selloni et al. (2013), o governo pode exercer os seguintes papéis com os laboratórios: governo como proprietário, em que o laboratório aparece no organograma governamental, permanente ou temporário; governo como financiador, em que o laboratório recebe financiamento público; governo como cofinanciador, em que o laboratório recebe fundos públicos e privados; governo como parceiro, em que o laboratório e o governo estão associados em alguma ação ou projeto; governo como cliente, em que o governo contrata o laboratório para serviços profissionais e o governo como endossante, em que o governo dá a aprovação do laboratório ou apoia a declaração pública.

Por fim, salienta-se que, embora os laboratórios sejam importantes em muitas estratégias modernas de gestão pública, ainda estão longe de se tornar uma parte organizacional do setor público e de sua mudança. E a principal fonte de autonomia, bem como de sobrevivência, é o apoio político e/ou administrativo da alta cúpula dos governos, o que significa que, uma vez que um *i-lab* perde seus patrocinadores, as chances de sobrevivência diminuem drasticamente. (TÔNURIST, KATTEL, LEMBER, 2017).

Por todo exposto, é possível observar que, durante a última década, os espaços experimentais de políticas e projetos de inovação no setor público surgiram em toda parte. Conhecidos como laboratórios de inovação, laboratórios de mudança, laboratórios de *design*, unidades de inovação, laboratórios de políticas, laboratórios vivos, laboratórios *hackers*, eles são locais onde as partes interessadas com diversas perspectivas se envolvem em um processo de colaboração para entender problemas reais e complexos para projetar novas abordagens e soluções e, além disso, atuam na promoção da cultura de inovação, com o intuito de atender de modo mais eficiente e efetivo as demandas dos usuários e maximizar a gestão e os recursos disponíveis nas organizações.

2.3. Inovação no setor público no contexto da gestão das Universidades

Inseridas em um ambiente de mudanças nos mais diferentes níveis de organização da sociedade e que influenciam, ainda que de maneira diversa a todos os países, as universidades, encaram dois grandes desafios: por um lado, demonstrar-se preparadas, por meio de métodos válidos e aceitos, para interpretar e estabelecer respostas para os desafios que a conjuntura moderna coloca aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos, e, por outro lado, modernizar-se e colocar-se no contexto de mudanças dessa mesma conjuntura,

reconsiderando suas formas de estrutura e de relacionamento com vários atores. (SOUSA, 2012).

Conforme ensina Jambeiro (p. 50, 1999), as universidades reúnem competências em “termos de recursos humanos, de instalações e equipamentos, que tem muito a oferecer. Não só no sentido de difundir e disponibilizar sua produção intelectual, mas também de adequar parte substancial delas às carências da sociedade em que se insere e a que deve servir.”

Dessa forma, as universidades são capazes estabelecer uma relação de colaboração entre a academia e a sociedade, no que diz respeito à sua produção científica, tecnológica e cultural. Ao passo que cabe aos mais diferentes níveis de governo, às empresas e à sociedade civil entender que, sendo um vínculo de cooperação, o respeito à autonomia, o diálogo frequente e a constância de recursos são fatores essenciais para que as universidades possam cumprir tais deveres (JAMBEIRO, 1999).

Nesse cenário, Guerzoni et al. (2014) afirmam que centros universitários e de pesquisa são importantes fomentadores de atividades inovadoras, particularmente com inovações de produtos e processos, resultando em aumento de produtividade para o setor privado, algo crucial para o desenvolvimento econômico e desempenho em nível nacional.

Para Demircioglu e Audretsch (2007), as medidas tradicionais de inovação no setor privado podem ser menos aplicáveis no contexto do setor público, mas ainda podem trazer muitos benefícios. Como resultado, é crucial avaliar as maneiras pelas quais as universidades podem beneficiar o setor público por meio de atividades inovadoras, e não apenas restringir o foco a empresas do setor privado (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017).

À vista disso, as universidades surgem como importantes fontes de inovação para os países da OCDE tanto no setor público quanto no privado (OCDE, 2005). Para Guerzoni et al. (2014), às universidades e os centros de pesquisa colaboram com outros setores para introduzir ou implementar inovações que possam reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços e produtos de uma organização. Além disso, para os autores, as universidades são essenciais para impulsionar as inovações e a geração de conhecimento.

Nesse sentido, organizações do setor público em todo o mundo consideram o desenvolvimento de novas ideias e inovações primordiais e inevitáveis, além de afetarem diretamente no aumento da eficiência, o fortalecimento da governança e legitimidade das agências governamentais (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017; MOUSSA; MC MURRAY; MUENJHON, 2018).

Dessa forma, Demircioglu e Audretsch (2017) asseveram que as universidades desempenham um papel fundamental na geração de atividades inovadoras em organizações públicas. Além disso, as inovações oriundas dessas instituições tendem a aumentar a qualidade dos serviços públicos, a satisfação no trabalho dos funcionários e a colaboração institucional.

Do mesmo modo, Oliveira, Santana e Gomes (2014) apontam os fatores de sucesso na implementação da ação inovadora no setor público e, dentre eles, destacam a participação de universidades e centros de pesquisa na gestão da inovação.

Apesar disso, quando se fala de inovação na gestão das universidades públicas, há uma carência de literatura, pois maioria dos estudos que têm a Academia como campo de investigação discutem temáticas relacionadas com o processo e a avaliação do ensino, da pesquisa e da extensão (JANISSEK et. al, 2017).

De acordo com Janissek et. al (p. 54, 2016):

A escassez de estudos neste campo torna-se preocupante na medida em que cada vez mais as organizações públicas, incluindo as universidades, se deparam com pressões internas e externas para que seus indicadores de desempenho sejam melhorados de forma que os serviços prestados à sociedade atinjam qualidade mais elevada (JANISSEK et. al, p.54, 2016).

De acordo Costa et. al (2013) as universidades tornaram-se organizações que funcionam com base em um modelo de gestão arcaicos, que combina práticas patrimonialistas e burocráticas, que possuem como uma de suas características principais o foco em seus processos internos, deslocando-se do foco no cidadão nas demandas sociais.

Para Trigueiro (1999), a principal ameaça à universidade não está nas pressões externas, mas em seu próprio interior, nas práticas ultrapassadas de gestão, e principalmente a dificuldade em adaptar-se a um novo e dinâmico contexto de relações sociais, caracterizam um conservadorismo persistente e ineficiente.

Ademais, há os problemas do corporativismo e de um individualismo exacerbado que, em última instância, alinhados aos fatores supracitados reduzem o potencial inovador e criativo dessas instituições que, contraditoriamente, atores centrais de transformação do mundo social por meio da educação, do conhecimento e da ciência (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Nesse sentido, Williamson (2015) ao estudar os laboratórios de inovação no contexto da educação, aponta que essas unidades se tornaram importantes atores na nova governança

pública, e além disso, segundo o autor uma das preocupações principais dos *i-labs* reside na experimentação e refinamento dos métodos de governança para o aperfeiçoamento da gestão educacional.

Diante disso, e partindo do pressuposto que, de acordo com Cavalcante e Cunha (2017), vêm se proliferando nas organizações públicas a criação de laboratórios de inovação, com o intuito de desenvolver estratégias de melhoria de processos, serviços e políticas públicas, mediante aprendizagem e experimentação. Essas unidades de inovação, no contexto da gestão das universidades públicas, podem possibilitar, através de metodologias centradas nos usuários, um aumento no desempenho e efetividade de seus processos internos, tornando-as mais eficiente e, por consequência, alcançando os padrões de qualidade e relacionamento exigidos pelos usuários.

Ademais, as universidades, importantes impulsionadores das inovações na iniciativa privada, podem, como centros de pesquisas e conhecimentos pluralistas, a partir da inovação colaborativa, na construção do conceito de laboratórios de inovação em governo, estimular a participação da sociedade na busca de melhorias constantes, transparentes e efetivas, capazes de fortalecer as relações entre Estado e sociedade.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa, quanto aos seus objetivos, será de natureza exploratório descritiva (VERGARA, 2016; GIL, 2019). Dessa forma, a pesquisa será exploratória por tratar de um fenômeno recente principalmente na gestão pública brasileira, que é o caso da implementação de laboratórios de inovação no setor público e, ao mesmo tempo, têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o tema. Além disso, serão descritas as principais características desse fenômeno, o que torna a tarefa empírica também um trabalho descritivo (RICHARDSON, 2017).

Em relação à abordagem, a pesquisa adotará um caráter misto, Creswell (2010) afirma que o uso combinado de pesquisas qualitativas com quantitativas proporciona uma maior compreensão do problema de pesquisa, no mesmo sentido, Creswell e Plano Clark (p. 22, 2013) argumentam que “os métodos mistos permitem ao pesquisador coletar e analisar os dados de modo persuasivo e rigoroso tanto os qualitativos quanto os quantitativos, e ainda permitem uma compreensão e explicação mais ampla do tema estudado.”

Nesse contexto, a avaliação qualitativa caracteriza-se, nesse estudo, pela descrição, compreensão e interpretação dos fatos e fenômenos vividos nas experiências dos gestores responsáveis pela implementação dos *i-labs* brasileiros, ao passo que, na avaliação quantitativa predominam as mensurações, das capacidades de inovação presentes na Universidade de Brasília.

Dessa forma, como estratégia de pesquisa será adotada a abordagem de um projeto sequencial explanatório, conforme Creswell e Plano Clark (2013) é uma abordagem dos métodos mistos em que o pesquisador inicia com a coleta e análise de dados quantitativos e em seguida emprega-se a coleta e análise qualitativa do estudo. Nessa perspectiva “o pesquisador interpreta como os resultados qualitativos ajudam a explicar os resultados quantitativos iniciais (CRESWELL; PLANO CLARK, p. 74, 2013).”

A técnica é recomendada quando o pesquisador quer analisar aspectos e relacionamentos junto com dados quantitativos, além de possibilitar o entendimento do mecanismo ou razões que estão por trás das tendências resultantes (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013).

Ademais, De Vries, Bekkers e Tummers (2015), ao realizarem uma revisão sistemática sobre inovação no setor público, relatam a necessidade de estudos mistos em futuras pesquisas

sobre tema, e além disso, de acordo com os autores esses métodos permitem aumentar uma compreensão do processo de inovação nos serviços públicos de um ponto de vista diferente.

3.2. Delineamento do estudo

3.2.1. Análise das capacidades organizacionais para a implementação de práticas de inovação no âmbito da UnB

Para a realização dessa primeira etapa da pesquisa optou-se por uma abordagem quantitativa, onde através da aplicação de um questionário aos servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília buscou-se identificar traços de inovações presentes na gestão da Academia.

A Universidade de Brasília (UnB), com sede na capital do Distrito Federal, é uma Instituição pública federal de ensino superior organizada conforme os princípios de gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional, com base na autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Sua comunidade universitária é constituída por docentes, discentes e servidores técnico administrativos, diversificados em suas atribuições e funções, unidos na realização das finalidades essenciais: o ensino, a pesquisa e a extensão, em prol do alcance da missão e visão institucionais, pautados nos valores da Universidade (UNB, 2019).

Atualmente, integram a UnB 12 institutos, 14 faculdades, 52 departamentos, 19 centros, 8 decanatos, 5 secretarias e/ou assessorias, 08 órgãos complementares, 3 órgãos auxiliares, 2 hospitais veterinários, 4 bibliotecas, 1 fazenda (Fazenda Água Limpa) e 4 *campi* (Darcy Ribeiro, Planaltina, Ceilândia e Gama). São ofertados 138 cursos de graduação com suas respectivas habilitações, sendo 31 noturnos e 9 a distância. Além disso, a UnB oferece 159 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 90 de mestrado e 69 de doutorado (UNB, 2018).

Nesse seguimento, a seleção da população foi realizada de acordo com a avaliação do pesquisador, que selecionou os servidores com lotação nos setores, que executam, precipuamente, atividades administrativas e de gestão organizacional com rotinas e técnicas de trabalho bem definidas.

Dessa forma, foi definido que os servidores lotados no Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), Decanato de Administração (DAF) e Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO) constituiriam a amostra da pesquisa.

Nesse contexto, de acordo com sítio eletrônico do DGP, a quantidade de servidores lotados nos setores supra, perfaz um total de 301 técnicos administrativos, em efetivo exercício, envolvidos nas atividades de gestão da Universidade.

Logo, ao admitir um nível de confiança de 95%, e ainda ao tolerar-se um de erro de 7% e ao presumir que a quantidade de acerto esperado é igual a quantidade de erro esperado, ou seja, 50%, a amostra do estudo, de acordo com o cálculo de amostras de populações finitas, deverá ser composta por no mínimo 116 servidores técnicos da Universidade de Brasília. Destaca-se que o estudo alcançou uma amostra de 117 questionários válidos.

O instrumento de pesquisa utilizado nesta etapa foi desenvolvido e validado por Janissek et. al (2017), disponível no Anexo I, composto por dezesseis itens divididos em três dimensões organizacionais, a saber: Gestão de pessoas; Modernização dos processos; Gestão organizacional. O instrumento investiga a percepção dos gestores sobre a importância de práticas inovadoras na gestão da Universidade e, o quão essas práticas são adotadas em seus contextos. (JANISSEK et. al, 2017).

Cada questão mede duas variáveis - grau de importância e grau de adoção de práticas inovadoras - os respondentes deveriam assinalar duas opções de resposta para cada prática listada no questionário. A primeira opção respondida diz respeito ao grau de importância dada às práticas inovadoras nas universidades, variando entre 1 (nenhuma importância) e 5 (Muito importante). Já a segunda opção avalia o grau de utilização dessas práticas nas universidades, variando entre 1 (não utilizada) e 5 (muito utilizada).

Para Janissek et. al (2017), por meio da avaliação dos gestores é possível um entendimento mais preciso de como percebe-se a inovação na área onde atuam, através da identificação de quais práticas são importantes para definir uma Universidade inovadora em seus processos de gestão, e da mesma maneira avaliar se tais práticas são adotadas.

Quadro 5 – Classificação dos itens de acordo com a dimensão organizacional

Dimensões	Itens
Gestão de Pessoas	<p>Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores;</p> <p>Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados;</p> <p>Estímulo da aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho;</p> <p>Aprimoramento constante dos conhecimentos e habilidades que funcionários já possuem;</p> <p>Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.</p>
Gestão Organizacional	<p>Conhecimento prévio do funcionário para colocá-lo de acordo com sua qualificação;</p> <p>Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades;</p> <p>Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns;</p> <p>Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões;</p> <p>Facilita o fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas;</p> <p>Avaliação e divulgação periódica dos resultados alcançados visando o aprimoramento constante do desempenho individual e organizacional;</p> <p>Dedica atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo da universidade.</p>
Modernização dos Processo	<p>Organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho;</p> <p>Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados;</p> <p>Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados;</p> <p>Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados;</p> <p>Simplificação das atividades de trabalho eliminando etapas desnecessárias;</p> <p>Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores);</p> <p>Disponibilização de serviços e processos via <i>online</i>.</p>

Fonte: Janissek et. al (2017)

Desse modo, procedeu-se a aplicação do questionário, durante o período compreendido entre 15/08/2019 a 15/10/2019, aplicados pessoalmente pelo pesquisador nos setores que compõem a amostra da pesquisa. Importante destacar, que antes da aplicação do instrumento, foram dadas instruções aos respondentes para o preenchimento do questionário.

Isto posto, procedeu-se a análise dos dados, os quais foram tabulados como auxílio do *software* Microsoft Excel 2016, que permitiu também realizar a análise descritiva dos resultados alcançados. A análise estatística descritiva foi feita através de tabelas, onde os valores foram expressos como média e mediana.

De maneira complementar, foi aplicada a estatística inferencial com a realização do teste não paramétrico Mann Whitney, recomendado quando estão em comparação dois grupos independentes em escalas ordinais, o teste é importante ao passo que possibilita comprovar se dois grupos independentes foram ou não extraídos da mesma população, do mesmo modo que permite testar a igualdade das medianas por meio do o grau de entrelaçamento dos dados dos dois grupos após a ordenação, verificando se há evidências para acreditar que os valores de uma amostra são superiores ou não ao de outra (PESTANA; GAGEIRO, 2005; MAROCO, 2007).

Assim, o teste U de Mann-Whitney foi aplicado para avaliar a diferença entre as percepções dos técnicos administrativos a respeito das variáveis representativas da importância das práticas de gestão e da sua aplicabilidade na UnB, demonstrando o contexto no qual a Universidade está inserida.

Nesse contexto, para a análise comparativa entre as percepções dos servidores, as hipóteses do teste U de Mann-Whitney foram:

H₀: As práticas inovadoras de gestão são importantes para definir uma gestão administrativa inovadora, e na realidade, são utilizadas na UnB;

H₁: As práticas inovadoras de gestão são importantes para definir uma gestão administrativa inovadora, e na realidade, não são utilizadas na UnB;

Desse modo, as diferenças identificadas entre os grupos (aplicabilidade e importância) foram definidas e expressas em percentuais. Ato contínuo, os valores foram considerados significativos quando em um teste bicaudal $p < 0,05$, ou seja, corresponde a um resultado com significância, onde o grupo de servidores técnicos da Universidade identificam que a práticas de gestão são importantes, porém não aplicadas no contexto da UnB.

Da mesma forma, com o intuito de verificar os agrupamentos das variáveis e dimensões mais críticas tanto quanto a importância como aplicabilidade, utilizou-se da Análise de Cluster, técnica multivariada adequada para identificar grupos homogêneos de variáveis por meio de medidas de similaridade. A medida de similaridade adotada foi a distância euclidiana, medida mais comum entre dois objetos (HAIR et al., 2005).

O procedimento adotado para a ligação dos clusters foi o da ligação completa ou do vizinho mais afastado no qual a similaridade entre objetos é determinada através da distância máxima entre objetos em dois agrupamentos (a distância entre os membros mais distintos de cada agrupamento). E em cada estágio da aglomeração, os dois agrupamentos com a menor distância máxima (mais equivalentes) são combinados (HAIR et al., 2005).

A grande vantagem dessa análise é que o pesquisador possui grande liberdade de pressupostos estatísticos e, conseqüentemente, sua aplicabilidade é extensa, contudo, não existe qualquer procedimento de seleção para definir o número de *clusters* apropriados adequado, sendo necessária uma interpretação analítica do pesquisador.

Dessa forma, a decisão do número de agrupamentos buscou diferenciar dois grupos:

- Grupo 1: composto pelas variáveis com maior grau de importância e utilização (“I/U” e “MI/MU”).
- Grupo 2: composto pelas variáveis com menor grau de importância e utilização (“IND”, “PI/PU” e “NI/NU”).

3.2.2. Análise da viabilidade e das possibilidades para a implementação dos *i-labs* para a UnB

Para a realização da etapa qualitativa, foram selecionadas entidades ou órgãos públicos integrantes da administração direta ou indireta que possuam um laboratório de inovação em que o governo atue como proprietário dessa estrutura, ou seja, a unidade aparece, de forma permanente ou temporária, no organograma da organização (SELLONI et al., 2013). Destaca-se que, conforme ensinam McGann, Lewis e Blomkamp (2018b), nem todos os laboratórios de inovação no setor público são baseados no governo; muitos operam, em vez disso, como organizações independentes que trabalham com e para governos, e essas estruturas não serão objeto desse estudo.

Para o levantamento das unidades que integrarão o estudo, visto que não há um número indefinido de laboratórios de inovação no Brasil, foram buscadas informações sobre essas unidades em *sites*, *blogs* e mídias sociais oficiais dos laboratórios e/ou em sítios eletrônicos nacionais e internacionais que, de alguma forma, contribuem para a difusão de iniciativas de inovação em governo.

Após a análise, foram selecionados os laboratórios de inovação em governo que atendam a um ou mais dos seguintes critérios: 1) pioneirismo na implementação da unidade na gestão pública brasileira; 2) tempo de existência, com prioridade aos mais antigos; 3) articulação com as especificidades da universidade como instituição ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, os laboratórios selecionados como locus do estudo, após a aplicação dos critérios supra, foram os seguintes: Laboratório Hacker (LabHacker) da Câmara dos Deputados, Laboratório de Inovação em Governo (GNova) e Laboratório de Inovação em Educação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), conforme o quadro abaixo.

Quadro 6 – Locus do estudo qualitativo

Nome	Órgão Vinculado	Ano de Fundação
Laboratório Hacker (LabHacker)	Câmara dos Deputados	2013
Laboratório de Inovação em Governo (Gnova)	Escola Nacional de Administração Pública – ENAP	2016
Laboratório de Inovação em Educação	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE	2018

Fonte: Elaborado pelo autor

O Laboratório Hacker (LabHacker) é um espaço para promover o desenvolvimento colaborativo de projetos inovadores em cidadania relacionados ao Poder Legislativo. Criado pela Resolução 49, de 2013, este laboratório dentro da Câmara dos Deputados tem o objetivo de articular uma rede entre parlamentares, *hackers* e sociedade civil que contribua para a cultura da transparência e da participação social por meio da gestão de dados públicos (LABHACKER, 2019).

O Laboratório de Inovação em Governo – GNova, criado em 2016 por iniciativa do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e tem como missão desenvolver soluções inovadoras em projetos com instituições do governo federal para que o serviço público possa melhor responder às demandas da sociedade. Uma das principais diretrizes do GNova é contribuir para mudar o modo como o Estado se relaciona com os cidadãos na oferta de serviços públicos, colocando o foco nas pessoas (BRANDALISE; FERRAREZI; LEMOS, 2018).

Em 2018, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação lançou o primeiro Laboratório de Inovação em Educação do Brasil. Uma das premissas do laboratório é o incentivo à criatividade e ao risco, um ambiente onde os servidores poderão experimentar e testar novos projetos, sem medo errar e, além disso, o laboratório se propõe a fomentar uma cultura de inovação no FNDE (BRASIL, 2018).

Dessa forma, procedeu-se a escolha dos participantes do estudo, de acordo com Creswell (2007) na pesquisa qualitativa, a seleção dos participantes é determinada entre aqueles mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa, e deve ser proposital.

Para Rosa e Arnoldi (2006) na pesquisa qualitativa, a quantidade de pessoas que irão prestar informações não tem tanta relevância, mas, sim, o significado que os participantes têm, em razão do que se procura para a pesquisa.

Nesse contexto, os participantes do estudo foram os servidores dos laboratórios, que estiveram diretamente envolvidos no processo de implementação do *i-lab*, escolhidos com o intuito de caracterizar a experiência no serviço público brasileiro, além de permitir identificar os principais facilitadores e dificultadores na implementação dos laboratórios, e ainda entender quais foram as capacidades de inovação fundamentais para formação do laboratório.

Dessa forma, foram entrevistados três gestores para o estudo, sendo duas Coordenadoras e um Assessor dos Laboratórios escolhidos, que atenderam aos requisitos definidos. Destaca-se que durante a apresentação dos resultados os participantes serão identificados da seguinte forma: Participante A – Laboratório de Inovação em Educação do FNDE; Participante B – LabHacker; Participante C – Gnova.

Assim sendo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas conduzidas de forma individual no local de trabalho dos participantes em datas e horários estabelecidos de acordo com a disponibilidade, e conduzidas com base em um roteiro semiestruturado, onde foi agregada uma abordagem narrativa.

Para a realização das entrevistas foi seguido o roteiro de entrevistas descrito no Apêndice. O roteiro foi construído a partir das categorias extraídas dos questionários elaborados por McGann, Lewis e Blomkamp (2018b) e Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019).

Também foram utilizados para elaboração do roteiro, os dados obtidos a partir da análise dos resultados do questionário aplicado, com o intuito de identificar quais capacidades são necessárias para implementação dos *i-labs*.

À vista disso, a primeira seção do roteiro, Concepção e Caracterização busca inicialmente qualificar essas unidades de inovação por meio de informações, que permitirão apresentar as características gerais quanto ao estabelecimento dos laboratórios, questões como as tomadas de decisões para implementação, os principais indutores e obstáculos enfrentados.

Na seção seguinte, Atividades, Abordagens e Funcionamento, as perguntas serão sobre as principais atividades em que a unidade de inovação está envolvida regularmente, os principais objetivos, os resultados alcançados, público alvo, as ferramentas e abordagens utilizadas pela equipe na execução de seus trabalhos e ainda buscar diretrizes para a UnB.

Em que pese a análise dos dados das entrevistas, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, que, de acordo com Flick (2012), é um procedimento clássico para analisar dados de entrevistas. No mesmo sentido, Bardin (p. 44, 2011) aponta que “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A partir daí, realizou-se, primeiramente, a transcrição do material coletado a partir das entrevistas. Em seguida, por meio de um exame analítico, procedeu-se à codificação, e por último, foi realizada a categorização, desenvolvidas *a posteriori*, interpretadas a partir das informações extraídas das entrevistas e da revisão teórica do estudo.

Por fim, registra-se que os dados foram triangulados complementarmente de forma a facilitar a elaboração das diretrizes para a UnB, objetivo geral desse estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Condições organizacionais da UnB para as práticas de inovação

Como resultado, 117 servidores técnicos da Universidade de Brasília participaram desse estudo com idade média de 33,68; desvio padrão de 8,77 anos; onde 63 (53,85%) eram do sexo feminino e 57 (46,15%) do sexo masculino; 68 (58,12%) possuíam especialização e 16 (13,68%) mestrado ou doutorado como escolaridade. A maioria dos respondentes 65 (55,5%) estavam lotados no Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), 29 (24,79%) no Decanato de Administração (DAF) e 23 (19,66%) no Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO). Em relação ao tempo de serviço na UnB o resultado apontou que 71 (60,68%) dos respondentes tem três anos ou mais, o que demonstra uma grande quantidade de servidores estáveis, ou seja, possuem grande familiaridade com as atividades desempenhadas.

Tabela 1: Perfil Sociodemográfico dos Técnicos Administrativos da UnB participantes do estudo (CONTINUA)

Variáveis Gerais	N	%
Sexo		
Masculino	54	46,15
Feminino	63	53,85
Nível de Escolaridade		
Médio	6	5,13
Graduação	27	23,08
Especialização	68	58,12
Mestrado	14	11,97
Doutorado	2	1,71
Lotação		
DGP	65	55,56
DAF	29	24,79

DPO	23	19,66
Tempo de serviço na UnB		
Menos de 1 ano	23	19,66
De 1 ano até 3 anos	23	19,66
Mais de 3 anos	71	60,68
Ocupante de cargo de chefia		
Sim	33	28,21
Não	84	71,79
Total	117	100

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, na Tabela 2, foram apresentadas as práticas descritas no instrumento de pesquisa proposto para Universidades Federais e os respectivos testes de significância para verificação das hipóteses relacionadas ao objetivo específico do estudo.

Conforme pode-se observar na Tabela 2, de acordo com o do teste de Mann-Whitney, existem diferenças estatisticamente significantes entre os aspectos 1 (Grau de importância para definir inovação em gestão na Universidade) e aspecto 2 (Grau de utilização na gestão na realidade da Universidade) com $p < 0,01$.

Isso significa dizer que, rejeita-se H_0 , ou seja, as práticas inovadoras de gestão em instituições públicas são importantes para definir uma gestão administrativa inovadora na universidade; e, na realidade, são pouco utilizadas na UnB, ou seja, a Universidade não reúne as capacidades necessárias para o desenvolvimento de ações inovadoras em gestão.

Dentre as 16 (dezesesseis) práticas em relação ao primeiro aspecto (Grau de utilização na gestão da Universidade), 12 (doze) práticas alcançaram mediana muito importante, (exceto as práticas 5- Organização dos processos onde os próprios servidores definem e controlam o trabalho; 13-Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns; 14-Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões; 15-Facilita o fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas), não obtiveram a avaliação máxima, contudo tiveram mediana importante.

Esse resultado elucida que todas as práticas elencadas pelo instrumento de mapeamento de práticas inovadoras de gestão proposto por Janissek et. al (2017) são

consideradas muito importantes ou importantes no contexto da UnB segundo os técnicos integrantes do estudo.

Ainda de acordo com a Tabela 2, em relação às práticas do aspecto 2 (Grau de utilização na gestão da Universidade), sete práticas (2-Acompanhamento permanente do desempenho dos servidores, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados; 6-Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores; 8-Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções, normas e necessidades existentes na universidade; 9-Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados; 10-Definição clara de quais são os resultados que cada servidor e setor precisam alcançar (indicadores); 13-Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns; 14-Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões), tiveram como mediana a resposta pouco utilizada.

De forma semelhante, oito práticas (1- Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades; 3-Estímulo da aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho; 4-Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos seguirão procedimentos padronizados; 5-Organização dos processos onde os próprios servidores definem e controlam o trabalho; 7-Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados; 12-Conhecimento prévio do servidor para alocá-lo de acordo com sua qualificação; 15-Facilitação ao fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas; 16-Atenção especial à satisfação como atendimento prestado ao público externo da universidade), obtiveram a mediana mais ou menos utilizada e apenas uma prática (11-Disponibilização de serviços e processos via *online*) atingiu a mediana utilizada.

Tabela 2: Distribuição de frequência das práticas segundo os graus de importância e utilização na gestão da UnB (CONTINUA)

Práticas	Importância – n/(%)			Aplicação – n/(%)			P
	Pouca	Média	Alta	Pouca	Média	Alta	
Gestão de Pessoas							
2-Gestão de desempenho	5 (4,3)	8 (6,8)	104 (88,9)	63 (53,8)	34 (29,1)	20 (17,1)	0
3-Aprendizagem contínua	2 (1,7)	5 (4,3)	110 (94)	38 (32,5)	40 (34,2)	39 (33,3)	0
6-Desenvolvimento de gestores	6 (5,1)	8 (6,8)	103 (88)	74 (63,2)	27 (23,1)	16 (13,7)	0

8-Programas de treinamento	7 (6)	6 (5,1)	104 (88,9)	61 (52,1)	31 (26,5)	25 (21,4)	0
12-Gestão por competências	4 (3,4)	6 (5,1)	107 (91,5)	55 (47)	36 (30,8)	26 (22,2)	0
Gestão Organizacional							
1-Planejamento estratégico	5 (4,3)	4 (3,4)	108 (92,3)	47 (40,2)	35 (29,9)	35 (29,9)	0
4-Padronização dos procedimentos	4 (3,4)	16(13,7)	97 (82,9)	46 (39,3)	32 (27,4)	39 (33,3)	0
5-Trabalho em equipe	6 (5,1)	16(13,7)	95 (81,2)	36 (30,8)	43 (36,8)	38 (32,5)	0
10-Indicadores de qualidade	6 (5,1)	7 (6)	104 (88,9)	63 (53,8)	29 (24,8)	25 (21,4)	0
13-Estabelecimento de parcerias	8 (6,8)	15(12,8)	94 (80,3)	65 (55,6)	37 (31,6)	15 (12,8)	0
14-Downsizing	9 (7,7)	12(10,3)	96 (82,1)	76 (65)	22 (18,8)	19 (16,2)	0
Modernização dos Processos							
7-Sistemas interoperados	6 (5,1)	5 (4,3)	106 (90,6)	33 (28,2)	38 (32,5)	46 (39,3)	0
9-Redesenho de processos	7 (6)	4 (3,4)	106 (90,6)	60 (51,3)	32 (27,4)	25 (21,4)	0
11-Serviços via <i>online</i>	3 (2,6)	3 (2,6)	111 (94,9)	22 (18,8)	25 (21,4)	70 (59,8)	0
15-Reuniões periódicas	4 (3,4)	19(16,2)	94 (80,3)	52 (44,4)	38 (32,5)	27 (23,1)	0
16-Satisfação dos usuários	2 (1,7)	11 (9,4)	104 (88,9)	43 (36,8)	41 (35)	33 (28,1)	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Em síntese, a partir dessas informações é possível verificar que há uma relação inversa entre o Aspecto 1 (Grau de Importância) e o Aspecto 2 (Grau de utilização). Desse modo, ao que tudo indica as práticas relacionadas no questionário são pouco utilizadas no cenário da UnB, contudo, revelam a importância e preocupação da aplicação dessas práticas, consideradas inovadoras pelos servidores públicos, no âmbito da gestão universitária. Esses resultados corroboram os achados de Janissek et al. (2016).

Outrossim, conforme consta na Tabela 3 foi feita a categorização das práticas de acordo com as dimensões, sendo apresentado as frequências percentuais de acordo com os graus de importância, assim como, o grau de utilização na gestão. Os resultados indicam que as dimensões Gestão de Pessoas, Gestão Organizacional e Modernização de Processos, apresentam diferenças estatísticas com significância $p < 0,01$ entre os aspectos 1 e 2, onde a

mediana do aspecto 1 foi de muito importante e a mediana do aspecto 2 foi de pouco utilizada, esses resultados reafirmam a hipótese 1.

Tabela 3: Distribuição de frequência em dimensões

Dimensão	Grau de importância n(%)					Grau de utilização na gestão n(%)					P
	Nenhuma Importância	Pouco Importante	Mais ou Menos Importante	Importante	Muito Importante	Não utilizada	Pouco Utilizada	Mais ou Menos Utilizada	Utilizada	Muito Utilizada	
Gestão de Pessoas	10 (1,7)	14 (2,4)	33 (5,6)	96 (16,4)	432 (73,8)	110 (18,8)	181 (30,9)	168 (28,7)	96 (16,4)	30 (5,1)	0
Gestão Organizacional	18 (2,6)	20 (2,8)	70 (10)	199 (28,3)	395 (56,3)	153 (21,8)	179 (25,5)	198 (28,2)	131 (18,7)	40 (5,7)	0
Modernização de Processos	8 (1,4)	14 (2,4)	42 (7,2)	124 (21,2)	397 (67,9)	86 (14,7)	124 (21,2)	174 (29,7)	148 (25,3)	53 (9,1)	0

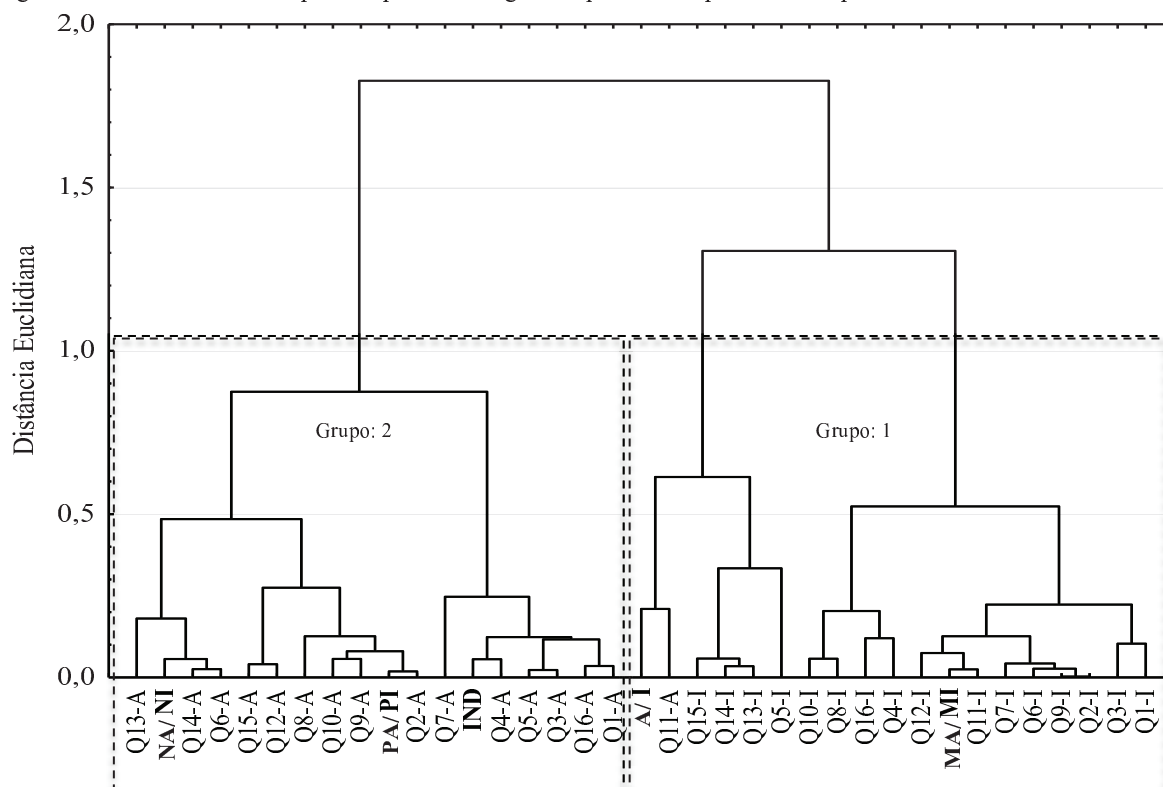
Fonte: Elaborado pelo autor

Essa análise para identificar o grau de adoção das práticas inovadoras de gestão, permite um mapeamento de quais técnicas são mais e menos utilizadas no contexto pesquisado, além de verificar também em quais dimensões da Universidade a inovação está mais e menos presente, para a partir daí atender ao objetivo específico 2 da pesquisa.

Os resultados aqui encontrados, reafirmam as conclusões apontadas por Isidro-Filho (2016; 2017a), visto que, conforme pode ser observado na Tabela 3, a dimensão de gestão de pessoas obteve o maior número de respostas como muito importante, no aspecto 1, o que demonstra a relevância dessa dimensão para os servidores na construção de um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. Porém de acordo com a mesma Tabela 3, a UnB pouco utiliza as práticas dessa dimensão em sua gestão.

Do mesmo modo, a partir da análise de Cluster foi possível diferenciar os extremos (Muito importante/utilizado e Pouco importante/utilizado) das variáveis indiferentes com uma distância euclidiana de duas unidades. Um resumo das práticas Muito importante/utilizado e Pouco importante/utilizado pode ser vista na Figura 1.⁵

Figura 1: Análise de Cluster para as práticas de gestão quanto a importância e aplicabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Além de todas as variáveis do aspecto 1 (Grau de importância), apenas a variável Q11-A, destacou se no Grupo 1 (variáveis com maior grau de importância ou utilização - “I/U” e “MI/MU”). As outras variáveis, referentes ao aspecto 2 (Grau de aplicação), todas foram elencadas no Grupo 2 (variáveis com menor grau de importância ou utilização - “IND”, “PI/PU” e “NI/NU”).

⁵ NA/NI – Nenhuma aplicabilidade ou nenhuma importância; PA/PI – Pouca aplicabilidade ou pouca importância; IND – Indiferente; A/I – Aplicado ou importante; MA/MI – Muito aplicado ou muito importante.

Quadro 7 - Legenda das práticas de gestão quanto a importância e aplicabilidade

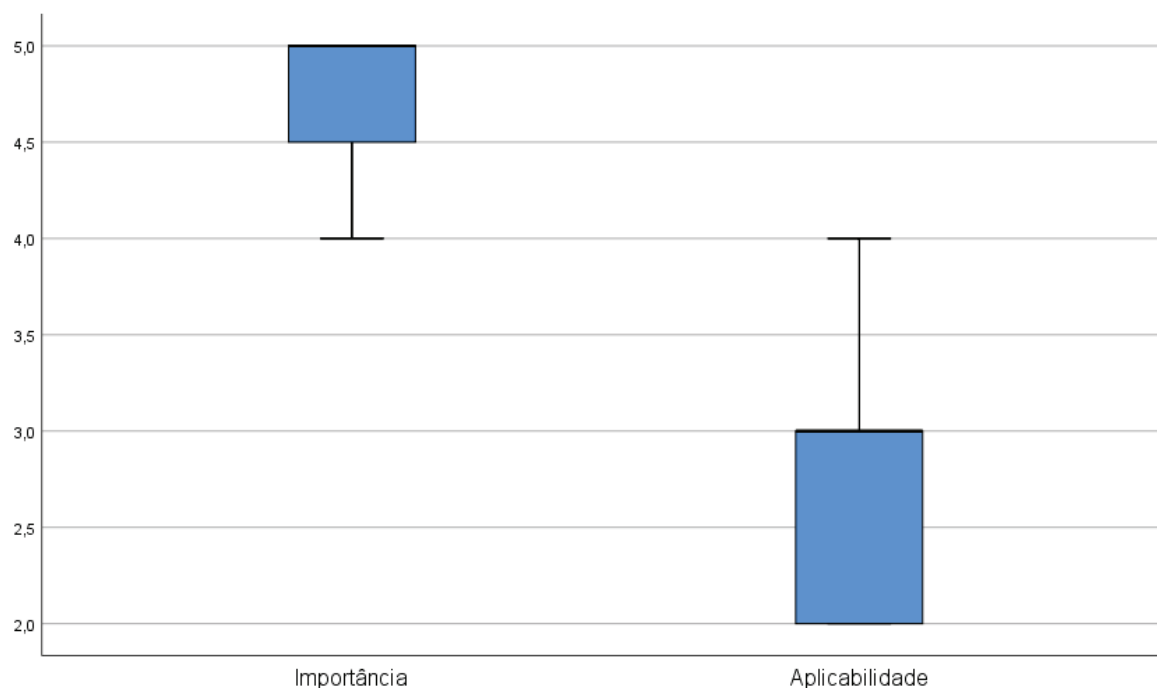
Grupo 1		Grupo 2	
Q1I	Planejamento estratégico	Q1A	Planejamento estratégico
Q2I	Gestão de desempenho	Q2A	Gestão de desempenho
Q3I	Aprendizagem Contínua	Q3A	Aprendizagem Contínua
Q4I	Padronização dos procedimentos	Q4A	Padronização dos procedimentos
Q5I	Trabalho em equipe	Q5A	Trabalho em equipe
Q6I	Desenvolvimento de gestores	Q6A	Desenvolvimento de gestores
Q7I	Sistemas interoperados	Q7A	Sistemas interoperados
Q8I	Programas de treinamento	Q8A	Programas de treinamento
Q9I	Redesenho de processos	Q9A	Redesenho de processos
Q10I	Indicadores de qualidade	Q10A	Indicadores de qualidade
Q11I	Serviços via <i>online</i>	Q12A	Gestão por competências
Q11A	Serviços via <i>online</i>	Q13A	Estabelecimento de parcerias
Q12I	Gestão por competências	Q14A	<i>Downsizing</i>
Q13I	Estabelecimento de parcerias	Q15A	Reuniões periódicas
Q14I	<i>Downsizing</i>	Q16A	Satisfação do usuário
Q15I	Reuniões periódicas		
Q16I	Satisfação do usuário		

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, esses resultados corroboram o estudo de Janissek et al. (2016), a qual apresenta que apesar da disponibilização de serviços *online*, tendência nas organizações públicas, esta não é percebida pelos técnicos administrativos como algo que esteja sendo utilizado de forma absoluta. Portanto, embora exista na Universidade muitos processos já interoperados, eles estão muito aquém das possibilidades que a tecnologia permite, o que os torna, aos olhos dos participantes, não explorados em todo o seu potencial (JANISSEK et al., 2016).

Do mesmo modo, ao se observar as variáveis que mais se destacaram no Grupo 1 (maior grau de importância ou utilização - “I/U” e “MI/MU”), fica claro a importância da dimensão Gestão de Pessoas para a construção de uma gestão universitária inovadora, dado que as variáveis Q2I/A - Gestão de desempenho; Q3I/A - Aprendizagem contínua e Q6I/A - Desenvolvimento de gestores, compõem essa dimensão. Esses achados ratificam os trabalhos de Isidro-Filho (2016; 2017a).

Figura 2: Gráfico Box Plot dos aspectos 1 e 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Importante notar ainda, que conforme a Figura 1 das dez práticas com o menor índice atribuído de aplicação (NA/NI e PA/PI), quatro, ou seja 40%, das práticas integram a dimensão Gestão de Pessoas, o que demonstra uma grande diferença entre os graus de aplicabilidade e importância verificados no estudo.

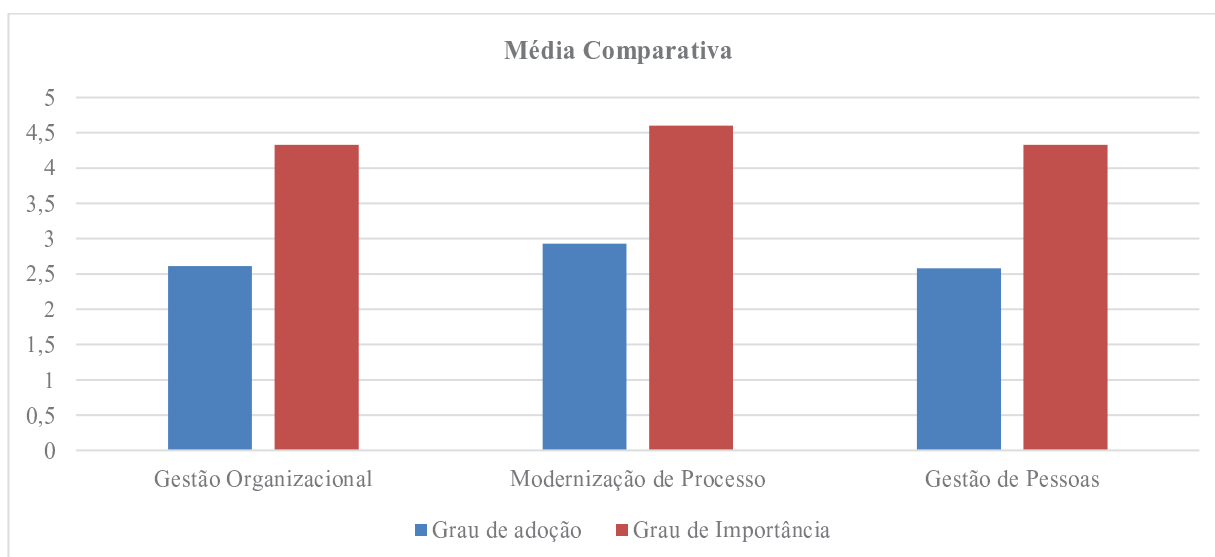
De maneira complementar, também foi realizada a análise em relação à adoção das práticas estudadas segundo a classificação em dimensões (Gestão de pessoas, Modernização de processos e Gestão organizacional) utilizando-se das médias aritméticas conforme orienta Janissek et. al. (2017).

Os resultados apontam que no geral nenhuma das dimensões apresentou resultados favoráveis quanto à adoção das práticas apresentadas. No que se refere à Gestão Organizacional, o resultado da média encontrada foi de 2,61. Em que pese à Modernização de Processos, é sabido que diversas tecnologias foram incorporadas ao dia-a-dia da UnB, seguindo a uma tendência na gestão das organizações públicas, especialmente no que se refere ao acesso e trâmite de documentos, procedimentos de matrícula, lançamento de notas, emissão de declarações e certificados, dentre outras. Contudo, o resultado obtido nessa dimensão foi de 2,93, apesar de ser o maior entre os aspectos examinados, ainda é considerado um valor mediano de acordo com escala utilizada.

Em relação a dimensão Gestão de Pessoas, observa-se que a menor média alcançada recaí sob essa perspectiva, foi encontrado o valor de 2,58, considerado mediano de acordo com classificação utilizada e confirmando os resultados supra. Interessante notar que a média global alcançada na pesquisa pela Universidade de Brasília, levando em consideração as três dimensões foi de 2,71, ou seja, de acordo com a escala proposta por Janissek et. al (2017) a Academia estaria com um grau médio para adoção de práticas inovadoras.

Por fim, destaca-se que em relação ao grau de importância atribuído pelos servidores técnicos administrativos da Universidade, todas as dimensões atingiram um grau de valor alto, no caso da Gestão Organizacional a média foi de 4,33, em relação a Modernização de Processos o resultado foi de 4,60 e por último quanto a Gestão de Pessoas, o valor encontrado foi de 4,58, demonstrando a importância de práticas inovadoras.

Figura 3: Média comparativa entre os graus de adoção e importância por dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2. Possibilidades para a implementação dos *i-labs* na UnB

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, para tanto organizou-se o capítulo em três blocos para melhor sistematização. No primeiro bloco são descritos os históricos dos laboratórios elencando as principais características das unidades. Em um segundo momento, são retratados os fatores facilitadores e dificultadores na implementação dos *i-labs*. E por fim, no terceiro bloco, são listadas algumas recomendações dos entrevistados à criação do laboratório na UnB.

4.2.1. Histórico e caracterização dos Laboratórios de Inovação

Acevedo e Dassen (2016) apontam cinco fatores que estão associados à criação de centros de inovação no setor público: i) a incorporação de visões externas a órgãos governamentais; ii) a formação de redes de políticas internas e externas; iii) o apoio que os líderes com poder político fornecem a atividades de inovação ou sua implementação; iv) flexibilidade no uso de recursos; e v) gerenciamento de riscos.

Nesse contexto, a ideia de criação do Laboratório de Inovação em Educação do FNDE, surgiu em 2017, em um momento que aquele órgão incentivou e apoiou diversas iniciativas para o desenvolvimento de soluções inovadoras que permitissem o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Nesse contexto, o idealizador do laboratório, propôs a criação de uma unidade de apoio a governança por meio da incubação das soluções que pudessem surgir a partir das ideias propostas pelos servidores.

De acordo com o Participante A:

“Vários projetos de inovação foram surgindo com o apoio da alta administração e o idealizador do projeto já conhecia vários outros “*labs*”, então ele começou a desenvolver o “*lab*” com parcerias principalmente com ANAC e GNOVA e a partir daí foi se desenhando pra o FNDE. Foi um momento propício, porque na época tínhamos uma gestão muito inovadora e nós estávamos envolvidos em diversos projetos de inovação.”

De maneira semelhante, em 2013 a partir de um *hackathon*, evento que reúne profissionais ligados ao desenvolvimento de *software* em maratonas com o objetivo de criar soluções específicas para problemas reais, foi proposta ao Presidente da Casa, a ideia de se criar na Câmara dos Deputados um ambiente onde seria possível se pensar ações de inovação em transparência, participação e fomento à cidadania por meio da prospectação e

prototipagem de processos, a partir da perspectiva do usuário, de modo a ampliar a colaboração social, o LabHacker.

Nesse cenário o Participante B, afirma que:

“Durante o evento, os participantes propuseram ao presidente da Instituição que se construísse, um lugar, chamado na época de *hacker space*. Um espaço *hacker* com a colaboração permanente com essa comunidade. E aí a proposta foi aceita e um mês depois, após os trâmites administrativos, foi criada essa unidade aqui na casa.”

Por outro lado, de acordo com Sorensen e Torfing (2016) a colaboração entre os atores da rede de governança, sob a intermediação do Estado, é considerada como fundamental para a inovação no setor público, denominando-se “inovação colaborativa”. Os autores salientam a importância das redes de governança como forma de melhorar a eficiência e a eficácia, a qualidade democrática e a capacidade de inovação da governança pública. Entretanto, essa última depende da capacidade dos atores em perceber, desenvolver ou difundir a inovação (SORENSEN; TORFING, 2016).

Nesse ponto, de acordo com (Brandalise; Ferrarezi; Lemos, 2018) a partir de um acordo diplomático entre Brasil e Dinamarca voltado para a inovação e digitalização de serviços públicos.

Nesse sentido, conforme afirma a Participante C:

“O Gnova surgiu, a partir de um movimento de inovação que estava ocorrendo no então Ministério do Planejamento, e aí eles foram procurados pelo governo da Dinamarca que queria apoiar a digitalização dos serviços brasileiros. Então nessa perspectiva, eles disseram que já tinham um laboratório de inovação o MindLab e gostariam apoiar uma implementação no governo brasileiro. Então, a convite do MindLab, nós fomos lá, fizemos uma visita técnica, conhecemos várias iniciativas de governo digital e começamos a fazer o desenho do laboratório, como seria essa relação entre Ministério e ENAP, porque era pra ser um laboratório conjunto, originalmente, e assim foi indo.”

De forma geral, os laboratórios estudados surgiram principalmente da vontade de fomentar projetos inovadores existentes nas organizações com o suporte dos altos executivos, que alinhados a determinação de alguns grupos de servidores engajados com o pensamento inovativo empreenderam essas unidades com atuação em redes e de forma colaborativa.

Em que pese aos objetivos e principais atividades desenvolvidas pelos laboratórios, há diferenças significativas em alguns aspectos, conforme a classificação de Puttick, Baeck e

Colligan (2014) o Laboratório de Inovação em Educação do FNDE, por exemplo, foi pensado como uma unidade para apoiar o desenvolvimento de inovações voltadas para a melhoria dos processos internos da organização e dessa maneira, seria classificado como um laboratório educador, o qual visa transformar os processos, habilidades e cultura da agência governamental através de *insights* e conhecimentos necessários para capacitar outras pessoas dentro do governo a inovar (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014).

Em sua pesquisa sobre os laboratórios de inovação na gestão pública brasileira Cavalcante, Magalhães e Goellner (2019) afirmam que 75% dessas unidades de inovação no contexto nacional desempenham essa função

De acordo com o Participante A:

“Os principais objetivos são: promover e incentivar a inovação ainda que não só no laboratório, incentivar o intercâmbio entre as áreas, a gente tem um momento de *feedback* após as oficinas onde foi constatado que as pessoas envolvidas gostam mais desse intercâmbio entre os departamentos, até mais que a ideias. Pois esse é um espaço para trocas de informações, para interlocução entre as áreas. O foco são os processos internos, no momento, mas intenção é expandir para ações voltadas para o público externo. Nós fazemos oficinas, quando são apresentados os problemas, também desenvolvemos alguns sistemas. As pessoas muitas vezes ligam a inovação a sistemas ou a app, mas estamos tentando transformar esse *mindset*.”

De maneira não excludente, outra visão pode ser vista em relação aos objetivos e principais atividades desenvolvidas aos objetivos e principais atividades desenvolvidas pelo LabHacker, de acordo com o entrevistado, essa unidade foi planejada como um espaço onde desenvolvedores, programadores, provedores de serviços de TIC e usuários poderiam testar e validar novas soluções (GASCÓ; SANDOVAL; GIL, 2017; SCHUURMAN; TÔNURIST, 2017).

Segundo o Participante B os objetivos e atividades do LabHacker compreendem:

“Pensar em iniciativas, projetos que auxiliem em uma maior participação popular na Casa, ferramentas que auxiliem na transparência, uma dessas formas é via tecnologia. E uma outra via é através de metodologias como o *design thinking*, para gente trazer as pessoas aqui para pensar em soluções para problemas dentro da casa, como fora também. A gente coloca essas pessoas para pensar junto com a gente. Fizemos recentemente vários *sprints*, então também é um trabalho de facilitação, também temos essa característica. A ideia desde do início é ser um espaço de colaboração, de experimentação para conectar o cidadão com as atividades da

instituição, além de trabalhar em colaboração com outros órgãos, sempre pautados por dois eixos, da participação e da transparência.”

Seguindo a classificação de Puttick, Baeck e Colligan (2014) o LabHacker estaria inserido sob a perspectiva dos laboratórios de inovação definidos como capacitadores, onde o foco é no engajamento dos cidadãos, organizações sem fins lucrativos e empresas para encontrar novas ideias, concentram em abrir o governo para participação da sociedade.

Sob outra perspectiva o GNova, é compreendido como um agente de conhecimento, caracterizado pela aplicação de métodos e técnicas específicas de *design* e ciências de dados, para produzir conhecimento que gere valor a sociedade e ao governo. Assim, testam novos métodos dentro da administração pública para administrar e governar o futuro do próprio Estado.

Afirma o Participante C:

“Não ficar só no raso, mas produzir conhecimento. Por isso de um laboratório dentro de uma escola, nós não somos uma consultoria, que produz resultados, nós queremos produzir conhecimento, aprendizagem. A gente ver o design e processo de inovação como aprendizagem. Queremos gerar valor público e agregar na vida das pessoas, e isso é uma coisa que mobiliza muito o laboratório, através da resolução de problemas reais”

Sob esse prisma, Puttick, Baeck e Colligan (2014) o GNova estariam agrupados na categoria desenvolvedores de inovação, os quais criam soluções para resolver desafios complexos específicos e no desenvolvimento de soluções utilizáveis e escaláveis, geralmente em colaboração com outras agências governamentais.

No que se refere as metodologias é uníssono a utilização das abordagens de *design* centrados no usuário, e dentre as mais citadas destaca-se o uso do *design thinking* e abordagens colaborativas como as mais empregadas pelos laboratórios estudados (COX, 2015; DEMIR, 2016; BLOMKAMP, 2018; WILLIAMSON, 2015; ACEVEDO; DASSEN, 2016; TÔNURIST; KATIEL; LEMBER, 2017; MCGANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018b).

De acordo com Cavalcante, Magalhães e Goellner (2019), 80% dos *i-labs* brasileiros utilizam-se da metodologia do *design thinking*. Nesse cenário, Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019) asseveram que a busca dessa metodologia por instituições públicas em seus processos de inovação deu-se porque a abordagem permite uma melhor compreensão e resolução dos problemas públicos enfrentados, orientados pelo foco no ser humano, cocriação e experimentação.

O Participante A declara que:

“*Design Thinking* e metodologias ágeis, mas isso também vai muito mais na hora, do *feeling*, de verificar na hora a melhor forma de agir”.

Em complemento o Participante B reitera que:

“*Design Thinking*, e algumas vezes utilizamos o design sprint 2.0, sempre centradas nos usuários dos nossos serviços, além de outras ferramentas disponibilizadas por outros *labs*.”

Igualmente o Participante C, aponta que:

“A gente usa muito metodologia de *design*, para entender o problema, a gente bebe muito do jeito MindLab de fazer, porque foi com quem a gente aprendeu. A fazer a imersão no problema, entender, fazer uma pesquisa de campo. Usamos o *design* etnográfico, também o duplo diamante para gerar solução. Então a gente tem usado e tentado usar outros métodos como os insights comportamentais. A gente tem um desejo de envolver mais a sociedade na resolução dos problemas, a gente ainda envolve pouco. A gente quer ampliar nossa capacidade de fazer testes, ainda estamos desenvolvendo, um plano de implementação de políticas públicas.”

4.2.2. Fatores determinantes na implementação dos *i-labs*

No que corresponde às barreiras que no processo de implementação dos laboratórios, buscou-se compreender, na visão dos envolvidos, o que mais dificultou nesse processo, dentre os fatores os que mais se destacaram foram: a ausência de recursos, principalmente de pessoal e de tecnologia; as diferentes expectativas dos participantes nos processos de inovação; estrutura organizacional rígida não orientada à resultados; falta de apoio por parte dos tomadores de decisão, além da desconfiança por parte de outros servidores adversos aos riscos e às mudanças. Os resultados aqui demonstrados corroboram os achados de Mulgan e Albury, (2003); Bloch (2011); Koch e Hauknes (2005); Isidro-Filho (2017), Rego et al. (2009), Assis e Caliman (2017), Tönurist, Katiel e Lember (2017).

Conforme o Participante A:

“Creio que o maior desafio o de convencimento da casa, porque além do apoio da alta administração, que é essencial, a gente tem que justificar a existência diariamente. Acredito que essa seja uma característica do serviço público em geral, cada um na sua caixinha no seu departamento, envolvido na sua área, e ir para o laboratório, sair da sua área da sua rotina é visto como perda de tempo, mais trabalho.”

Com tal característica o Participante B assevera que:

“Na minha avaliação, entender no primeiro momento que nossa expectativa desse lugar ser um *hacker space* não se confirmou muito, e que não tínhamos desenvolvedores aqui dentro, nos ajudando a pensar. A primeira dificuldade foi realmente entender o que seria esse espaço. E eu acho que há enormes desafios relacionados a projetos de aceitação dentro do órgão em relação as propostas, de comunicar as outras áreas, os atores envolvidos. Então enfrentamos barreiras institucionais e também de filosofia de trabalho. Algumas dessas ainda permanecem.”

O Participante C aponta como barreiras:

“Eu acho que tinha uma desconfiança grande. O que é isso? O que é esse pessoal aí brincando de colar post it na parede? Um outro desafio de informação, porque os conteúdos são muito novos, tudo muito recente, desenvolvido em outros países. E a gente tinha e tem ainda que criar conhecimento.”

Os entrevistados mencionaram diferentes barreiras quando perguntados sobre os fatores mais importantes que afetaram a implantação do *i-lab*. A aversão ao risco parece ser uma barreira central, assim como no estudo de Cavalcante, Magalhães e Goellner (2019), onde 70% dos laboratórios apontaram a resistência e aversão ao risco como principal dificuldade.

Por outro lado, os fatores apontados pelos respondentes das entrevistas que mais se destacaram como indutores à implementação de um laboratório de inovação em governo foram: apoio político, troca de conhecimentos e experiências e gestão tecnológica. É possível observar que a maior parte dos fatores considerados impulsionadores à inovação nesta pesquisa corrobora achados de estudos anteriores como os de Koch e Hauknes (2005); Isidro-Filho (2017); Rego et al. (2009); Assis e Caliman (2017); Tönurist, Katiel e Lember (2017) e Carstensen e Bason (2012).

Nesse contexto o Participante A expõe que:

“Especialmente a alta direção do FNDE e a diretoria de informática comprarem a ideia, tivemos esses como principais indutores no processo. O apoio da alta administração foi primordial, além desse movimento de mudança que a gente estava, de estímulo a projetos, muitos projetos inovadores, idealizados em diversos espaços. Além disso, a *benchmarking* realizado em outros laboratórios como da ENAP e da ANAC.”

De forma complementar o Participante B aponta que:

“O primeiro foi o apoio político, do presidente da Casa e ainda tivemos o apoio da diretoria geral e de informática que deram total apoio para pensar e executar os projetos e hoje com essas mudanças, temos um grande apoio também da Secretaria e principalmente do Secretário. Então a gente teve um apoio institucional muito importante.”

Não obstante, o Participante C levanta que:

“Teve o apoio da alta administração, teve o apoio do MindLab que favoreceu. Também a gente ter pessoas com diversas formações, a primeira coordenadora do laboratório tinha essa formação de inovação muito forte. E seus sucessores também, tudo isso facilitou bastante”

O apoio político foi citado como principal facilitador na criação dessas unidades, de acordo com Acevedo e Dassen (2016), esse suporte faz-se necessário para a adoção eficaz e sustentada de inovações pois facilitam o intercâmbio de informações estratégicas sobre prioridades nas agendas das instituições e seus principais atores.

Destaca-se que a influência política foi citada pelos entrevistados tanto como impulsionador como barreira à criação dos laboratórios, também foi apontado pelos respondentes a questão da renovação do corpo político e gerencial, que sem uma constância de propósitos dificulta a continuidade dos projetos propostos, tudo isso revela que as ações de inovação no serviço público devem ser tratadas como políticas de Estado e não como políticas de governos para que seus resultados sejam maximizados.

4.2.3. Diretrizes à criação de uma unidade inovação em governo na UnB.

Com o intuito de complementar a primeira etapa do estudo, quantitativa, foi perguntado aos entrevistados a importância da área de Gestão de Pessoas na construção de um ambiente inovador e na implementação dos laboratórios.

Nesse contexto, confirmando a pesquisa de Cavalcante, Magalhães e Goellner (2019), os resultados demonstram que os participantes veem as atividades relacionadas a Gestão de Pessoas como fator determinante para a instauração de um laboratório e principalmente na construção de um ambiente inovador, entretanto, como observado na UnB a área de Gestão de Pessoas ainda está aquém das expectativas no serviço público.

Nesse cenário, o Participante A, argumenta que:

“É muito importante, aqui temos 3 áreas nós o laboratório de inovação, a área de educação corporativa e a gestão de pessoas. São áreas potenciais que realizam algumas ações, porém muitas vezes de forma paralela.”

Da mesma maneira, o Participante B defende que:

“Vejo a área de gestão de pessoas essencial para inovação, temos alguns treinamentos em *design thinking* e outras ações voltadas para transparência e inovação, contudo ainda voltam algumas ações que promovam e facilitem as ações inovadoras.”

O Participante C mostra uma visão mais crítica e completa da Gestão de Pessoas nesse processo de criação de um ambiente inovador:

“Então, eu acho que se tem uma área, por conta da trajetória histórica ela mina inovação é a área de Gestão de Pessoas, esse é um tema que eu estudo que eu gosto. Mas porque essa baixa percepção acontece, porque na área de Gestão de Pessoas historicamente a gente usou muito modelos normativos, prescritivos, para fazer Gestão de Pessoas. Mas hoje eu questiono muito as receitas de bolo, então assim, quais são os problemas que a gente quer resolver, qual é o processo de escuta que essas áreas fazem antes de desenhar políticas e práticas. É tão processual sabe, que acho que a organização não compra, é uma área que não escuta, faz pouco exercício de empatia. Qual é o impacto das atuais práticas na entrega que a Universidade faz para sociedade? Não impacta nada.”

Dessa forma, de acordo com a OCDE (2015) para a realização de inovação no serviço público é necessário capacitar as pessoas que trabalham nessas instituições. A gestão de pessoas ajuda a criar capacidade inovadora de várias maneiras, garantindo que as pessoas certas, com as habilidades e talentos certos, trabalhem da maneira certa para maximizar a energia criativa e acompanhar os projetos até a implementação.

Ainda consoante a OCDE (2015), motivar os servidores públicos a pensar e agir de maneiras que levem à inovação requer uma consideração cuidadosa das estruturas tradicionais do setor público e do clima e cultura organizacional. Como o risco é tratado e a maneira como a experimentação e o aprendizado são incentivados podem afetar a disposição dos funcionários em contribuir com suas ideias e energia para a inovação.

Nesse contexto, tendo em vista o objetivo geral da pesquisa os respondentes foram provocados a sugerir orientações para uma possível implementação de um laboratório na Universidade de Brasília. Nesse aspecto, os participantes de maneira avinda afirmaram que

não há uma fórmula certa para a concepção de uma *i-lab* e deve ser realizado um diagnóstico do contexto da UnB, para a partir daí analisar qual estrutura seria a mais adequada a sua realidade e partir das experiências exitosas está inserida em redes de inovação com outros laboratórios, para como consequência começar a desenhar uma estrutura para a Academia.

Diante disso, o Participante A afirma que:

“Eu sugiro primeiramente fundamentar, com base no benchmarking em instituições que deram certo, acompanhado de uma forte base teórica, e fazer um *pitch* para área estratégica da Universidade para mostrar o funcionamento, as atividades a serem desenvolvidas, e os possíveis resultados a serem alcançados.”

De forma complementar o Participante B argumenta o seguinte:

“É difícil, a Universidade é um mundo. Acho que primeiro é definir qual seria a área que seria de certa forma responsável pelo laboratório, uma área das engenharias, uma área de ciências políticas, de gestão? Depois definir bem os parceiros do projeto e definir o escopo do *lab*, formas de trabalho, o público que vai atender, qual será a composição da equipe? Realizar discussões para primeiro definir bem esses aspectos, além de procurar outros laboratórios.”

Igualmente o Participante C defende que:

“É complicado, tem tanta possibilidade, a gente tá até montando um livrinho, como montar meu laboratório de inovação. Porque tem tanta possibilidade, pode ser um laboratório com foco em desenvolvimento tecnológico, outros só de insights comportamentais, outros mais sociais, para políticas públicas, para gestão. A gente tá até fazendo esse levantamento aqui, as vezes as pessoas se preocupam muito com a estrutura física, será que tem que ter *puff* colorido? Claro que ambiência é importante, mas um grupo que queria forma, que queira aprofundar, que queira testar coisas diferente. Acho essa formação em *design*, esse pensamento em *design*, essa ideia de gerar valor em toda entrega de serviço. Então tem que estudar, se aprofundar, entender as mil possibilidades. Se não me engano em Portugal tem um People Lab, com foco em gestão de pessoas.”

Por fim, através das análises é possível observar que para estruturar um laboratório de inovação em gestão na Universidade de Brasília, de forma segura, entende-se que a Instituição precisa construí-lo dentro dos conceitos acadêmicos apresentados, mesclando-os com as questões técnico-políticas e práticas, adaptando a realidade da Universidade, visto que trata-se de algo recente na administração pública nacional e principalmente em Universidades Federais.

4.3. Diretrizes à implementação dos *i-labs* na UnB

Partindo da análise da pesquisa empreendida, propõe-se, em um primeiro momento algumas diretrizes estratégicas que podem ser observadas em uma implementação de um Laboratório de Inovação em governo no âmbito da Universidade de Brasília.

Primeiramente, a UnB deve estimular a inovação em gestão em todos níveis por meio de programas onde os servidores possam compartilhar as ideias, trabalhar a criatividade como um processo e não apenas um resultado. Ações como *hackathon*, ocorrido no LabHacker, as oficinas realizadas pelo GNova são práticas que podem acelerar esse processo. Outra iniciativa bastante interessante é a criação de uma plataforma digital onde os servidores podem propor ideias para melhoria dos processos e serviços oferecidos, técnica semelhante já é utilizada no Laboratório do FNDE e em outros laboratórios que não fizeram parte desse estudo como o Mistura e Faz dos Correios.

Apenas incluir ações de inovação em uma estrutura não é suficiente para o sucesso de um programa de inovação, é necessário que tais ações estejam relacionadas com as atividades da Instituição, e ainda, estejam em consonância com a estrutura e com os recursos disponíveis.

Dessa forma, o Decanato de Gestão de Pessoas torna-se um ator fundamental nesse processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional que não seja avessa ao risco, que encoraja criação, investigação, proposição, aprendizagem, colaboração e que recompense a inovação, e deve agir de maneira estratégica no desenvolvimento de novos gestores com foco em inovação e que tenham em mente geração de valor para o cidadão, conforme observado no GNova.

Ato contínuo, outro ponto crucial na construção desse ambiente inovador diz respeito a comunicação e a gestão da mudança, é necessário que a Universidade entenda a comunicação da inovação de modo sistêmico, abrangendo comunicações internas e externas pertinentes para a promoção da inovação, incluindo sobre o que comunicar, qual tom, símbolos e linguagem utilizar, quando, com quem, como e quem comunica, nesse aspecto, os três laboratórios estudados possuem grande expertise e poderiam servir de certa forma como modelos.

Dito isso, de modo a operacionalizar essa futura unidade, o estudo propõe as seguintes ações a serem observadas:

Com o intuito obter o apoio de patrocinador pertencente da alta direção da Universidade, e em razão do apresentado na pesquisa, recomenda-se que o Laboratório de Inovação da Universidade de Brasília em um primeiro momento deva ser vinculado à Vice-Reitoria, que lhe destinará as principais orientações técnico-políticas e os recursos necessários para a sua implementação. Essa vinculação a uma unidade do alto escalão da Instituição foi observado nos três laboratórios estudados e na literatura e justifica-se principalmente pela autonomia necessária para a concepção de novas ideias.

Sugere-se ainda que a equipe seja composta de no máximo seis servidores, professores e/ou técnicos, das mais diversas áreas, mas que se tenha de forma a contribuir nas atividades do Laboratório uma rede de governança colaborativa formada pelas mais diversos stakeholders da Universidade. Propõe-se inicialmente que as atividades do laboratório sejam voltadas a melhoria da gestão da Universidade, com um intuito de se construir uma administração orientada para inovação. E posteriormente, busque-se através da construção de redes e do *know how* adquirido o desenvolvimento de novos serviços, produtos, sistemas governamentais e ainda na análise e formulação de políticas públicas que gerem impacto para comunidade universitária, governos e sociedade.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo elaborar recomendações para uma possível implementação de um laboratório de inovação em governo na Universidade de Brasília. Para isso, buscou caracterizar as experiências recentes dos *i-labs* no contexto da produção científica e dos serviços públicos brasileiros. Pretendeu também verificar se a UnB reúne as condições organizacionais/institucionais necessárias para a implementação e sustentação de inovações em gestão, a partir da percepção seus servidores. E ainda, identificar os facilitadores e dificultadores na implementação dos *i-labs* em governo na gestão pública brasileira por meio de experiências exitosas.

Para atender aos objetivos da pesquisa, foram adotados dois tipos de técnicas de coleta de dados, primeiramente quantitativa e em seguida qualitativa. A pesquisa quantitativa identificou a importância de práticas inovadoras na gestão da Universidade e, o quanto essas práticas são adotadas em seu contexto. Dessa forma, foi verificado que os servidores da UnB dão grande importância aos procedimentos de gestão listado no instrumento, todavia a aplicabilidade dessas técnicas ainda está muito aquém de uma gestão considerada inovadora.

Ainda com base nos resultados da pesquisa quantitativa, foi possível corroborar estudos anteriores visto que foi atribuída grande importância as práticas gerenciais voltadas à dimensão Gestão de Pessoas para a construção de um ambiente inovativo na Universidade, seguidas pelas práticas de Modernização de Processos e Gestão Organizacional. Contudo, quanto a aplicação dessas práticas no ambiente universitário, a pesquisa constatou que há uma baixa utilização o que torna a Universidade medíocre na construção de um ecossistema inovador.

Dessa forma, na visão dos servidores da UnB uma gestão administrativa inovadora pode ser caracterizada como uma gestão de natureza participativa, alicerçada na aprendizagem e no desenvolvimento de gestores, subsidiada por tecnologias interoperadas que contribuam para a realização de um planejamento e permitam melhorias continuadas e que gerem valor público.

Já em relação aos resultados da pesquisa qualitativa, com o propósito de atender ao objetivo do estudo, foram identificadas quatro categorias de barreiras a implementação de um laboratório de inovação: insuficiência de recursos, principalmente de pessoal e de tecnologia; adequação as diferentes expectativas dos participantes nos processos de inovação; estrutura organizacional rígida não orientada à resultados; falta de apoio por parte dos tomadores de

decisão, e por último, desconfiança por parte de outros servidores adversos aos riscos e às mudanças.

Também foram identificadas três categorias de facilitadores a implementação de laboratório de inovação em governos: apoio político, troca de conhecimentos e experiências e gestão tecnológica, nesse aspecto, é importante destacar que segundo as entrevistas o apoio político e da alta administração é apresentado como imprescindível para o surgimento e sobrevivências dessas unidades de inovação.

Os resultados da pesquisa ainda revelaram que as características dos laboratórios de inovação adotadas guardam semelhanças como, orçamentos pequenos vinculados ao órgão superior, são enxutos e ágeis, são espaços que permitem a experimentação e onde o pensamento de *design* centrado no usuário é aplicado, e que ainda definem a cocriação para resolução de problemas complexos, como fator essencial da sua existência.

Ademais, pode-se constatar que os *i-labs*, são pensados para atuar como agentes de mudança dentro do setor público e desfrutam de certa autonomia na definição de metas e métodos de trabalho, quando alinhados a estratégia governamental.

Além disso, um tamanho pequeno é ainda preferido pelos *i-labs*, pois permite que eles mantenham a agilidade e a autonomia. Os *i-labs* têm um número médio de seis a sete pessoas e em termos de composição, eles empregam uma mistura de pessoas com históricos não tradicionalmente encontrados no setor público, mas também com antecedentes de áreas tradicionais.

Em outra frente, em que pese a definição dos *i-labs* no contexto da produção científica, por se tratar de um fenômeno que se acelerou nos últimos anos ainda não há uma definição universalmente aceita, fato que esse o que gera em muitos estudos uma mescla de conceitos com outras formas de organizações ativas na promoção de inovações no setor público como os laboratórios vivos (*living labs*), além disso, há pouco consenso sobre o que os laboratórios de inovação realmente são, apesar das repetidas observações de que estão se espalhando rapidamente (WILLIAMSON, 2015).

Isso não é ajudado pela multiplicidade de termos usados para se referir aos mesmos laboratórios. Para dar um exemplo, o extinto MindLab do governo dinamarquês tem sido descrito como uma unidade de inovação ou *i-team* (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014), um *i-lab* (SCHUURMAN; TÖNURIST, 2017), um laboratório de políticas públicas (FULLER; LOCHARD, 2016), um laboratório de inovação governamental (SELLONI et al.,

2013), um laboratório de mudanças (TORJMAN, 2012), um laboratório de *design* (TORJMAN, 2012) e um laboratório de inovação social (KIEBOOM, 2014).

Nessa perspectiva, os laboratórios de inovação podem ser vistos como uma resposta organizacional às barreiras à inovação e ainda, como unidades capazes de difundir uma mentalidade inovadora no ambiente no qual está inserido, por se apoiarem na ideia de que as competências e a mentalidade necessárias à inovação sistemática são diferentes das competências e mentalidade necessárias para as operações diárias e estáveis nos serviços nos quais o cidadãos se candidatam diariamente.

Dessa forma, para uma melhoria contínua na prestação dos serviços públicos, na busca pela inovação, é fundamental que os gestores públicos olhem os serviços a partir da perspectiva do cidadão – e não da perspectiva da instituição ou de suas crenças pessoais. Não são normativos que caracterizam uma gestão pública como inovadora; são valores essenciais, incorporados a uma cultura organizacional orientada para inovação que precisa ser disseminada por todas as pessoas da organização.

Isto posto, a Universidade de Brasília como um ambiente de conhecimento pode através da implantação de um laboratório de inovação em governo em um primeiro momento modernizar sua gestão administrativa ao estimular a cultura da inovação na Instituição e fomentar a colaboração entre toda comunidade universitária. Ao passo que, a partir da cocriação de serviços e a inserção em redes de inovação pode gerar novas entregas com maior valor público e efetividade a sociedade e governos.

A principal limitação desta pesquisa diz respeito ao número de laboratórios estudados, o que de certa forma restringe a compreensão ao analisar os indutores e barreiras a implementação dos laboratórios de inovação em governo. Da mesma maneira, destaca-se que a pesquisa se reduziu a investigar exclusivamente as percepções dos gestores que participaram do processo de implementação dos *i-labs*, isto é, os outros membros das equipes não foram consultados acerca desse processo.

Como agenda de pesquisas futuras, sugere-se estudos comparativos para organizações já possuem um laboratório de inovação com o intuito de verificar o impacto das ações implantadas por essas unidades na gestão da instituição e na formulação de políticas públicas.

Além disso, ampliar o mapeamento de práticas administrativas inovadoras a partir de outros grupos de servidores da UnB como áreas acadêmicas e em outras Instituições Federais, com o intuito de edificar pesquisas nessa área.

6. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovation for better management**: The contribution of public innovation labs. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank. 2016.

ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public Money and Management**, v. 25, n. 1, p. 51-6, 2005.

ALBURY, D. Creating the Conditions for Radical Public Service Innovation. **The Australian Journal of Public Administration**, vol. 70, no. 3, pp. 227–235, 2011.

ALVES, H. Co-creation and innovation in public services. **The Service Industries Journal**. Vol. 33, issue 7-8, 671-682, 2013.

ANTTIROIKO, A. V.; BAILEY, VALKAMA, P. Innovations in Public Governance in the Western World. In: Anttiroiko, A. V.; BAILEY, VALKAMA, P. (Eds.) **Innovations in Public Governance**. IOS Press, 2011.

ASSIS, M. C.; CALIMAN, N. F. DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO: O Caso do Estado do Espírito Santo. **X Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília, 2017.

AUDRETSCH, D. B. The entrepreneurial society and the role of the University. **Economia Marche- Journal of Applied Economics**, 32(2), 6–16, 2013.

AUTIO, E.; THOMAS, L. D. W. Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. In: DODGSON, M.; GANN, D. M.; PHILLIPS, N. (Eds.) **The Oxford Handbook of Innovation Management**. New York: Oxford University Press, 2014.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: X Congresso Nacional de Educação. PUCPR: Curitiba, **Anais**. 07 a 10 de novembro de 2011.

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

BASON, C. Design thinking in government. IN: BASON, C. **Leading public sector innovation: Co-creating for a better society**. Ed. Policy Press, 2ª Edição, 2018.

BEKKERS, V. J. J. M.; EDELENBOS, J.; STEIJN B. **Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership**. New York: Palgrave Macmillan. Cap. 1, 2011.

BLOCH, C. **Measuring Public Innovation in Nordic Countries**. Report on the Nordic Pilot studies-analyses of methodology and results. 2011.

BLOCH, C.; BUGGE, M. Public sector innovation - From theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, vol. 27, issue C, 133-145, 2013.

BOMMERT, B. Collaborative innovation in the public sector. **International Public Management Review**, 11(1): 15-33, 2010.

BORINS, S. F. **The Persistence of Innovation in Government**. Cambridge, MA: Brookings Institution Press with Ash Center for Democratic Governance and Innovation. 2014.

BRANDAO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, fev. 2013.

BRANDALISE, I.; FERRAREZI, E.; LEMOS, J. **Colaboração internacional para inovação: o caso do GNova e Mind Lab**. GNOVA/ENAP, Brasília, 2018.

BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei nº 7843 de 2017**. Institui regras e instrumentos para a eficiência pública. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2141142>. Acesso em: 28/12/2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos**, Brasília; MP, SEGEP, 2015.

BRASIL. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/area-de-imprensa/noticias/item/12186-fnde-lanca-primeiro-laboratorio-inovacao-em-educacao-brasil>. Acesso em: 01/03/2019.

BROWN, K.; WATERHOUSE, J. Managing the change process: the state of the art. In: OSBORNE, S.; BROWN, K. **Handbook of Innovation in Public Services**. Edward Elgar Publishing, UK, 2013.

BUGGE, M. M.; MORTENSEN, P. S.; BLOCH, C. **Report of the Nordic pilot studies: analyses of methodology and results.** Copenhagen: Mepin, Feb. 2011.

CARSTENSEN, H. V.; BASON, C. Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help? **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Volume 17(1), 2012.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? **Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 1, p. 90-96, 2017.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, P. et. al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: ENAP: Ipea, p., 2017.

CAVALCANTE, P.; MAGALHÃES, A.; GOELLNER, I. A. Perfis e Características das Equipes e dos Laboratórios de Inovação no Brasil. In: CAVALCANTE, P. (Org.). **Inovação e políticas: superando o mito da ideia.** 1 ed. Brasília: Ipea, 2019, v. 1, p. 315-340.

CHEN, Y. S.; LIN, M. J. J; CHANG, C. H. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, 38(2), 152-158, 2019.

CHOWDHURY, A.; SHILNUP, N. C. Innovation in Public Sector Management Control Systems in the Context of New Public Management: A Case of an Australian Public Sector Organization. **Journal of Entrepreneurship**, Vol.12(4), pp.99-125, 2016.

CRESWELL, J. W.; PLANO, C, V, L. **Pesquisa de Métodos Mistos - Série Métodos de Pesquisa - 2ª Ed.** 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRIADO, J. I.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVÁN, A. Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso novagob.lab. **Revista de Gestión Pública Universidad Autónoma de Madrid**, Novagob (España), v. VI, n. 1, Enero-Junio 2017.

COSTA, V. M. F. et. al. Mapeamento de Práticas de Gestão Inovadoras: construindo um instrumento aplicável no contexto da Universidade Pública Brasileira. **In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**. 2013.

COX, D. et al. Designing for public sector innovation in the UK design strategies for paradigm shifts, **Foresight**, Vol. 17 No. 4, pp. 332-348. 2015.

DAGLIO, M.; GERSON, D.; KITCHEN, H. **Building organizational capacity for public sector innovation**. Paris: OCDE, 2014.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. G. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public Administration**, 94(1), 146–166, 2015.

DEMIR, F. Innovation and Innovative Methods in the Public Sector in Europe. **Journal of Administrative Sciences**. Vol. 14, Ed. 27. 2016.

DEMIRCIOGLU, M. A. Organizational Innovation. In: **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**, edited by Ali Farazmand. New York: Springer, 2017.

DEMIRCIOGLU, M. A.; AUDRETSCH, D. B. Public sector innovation: the effect of universities. **The Journal of Technology Transfer**. 2017.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. DUAS DÉCADAS DE PESQUISA SOBRE INOVAÇÕES EM SERVIÇOS: qual o lugar dos serviços públicos? In: CAVALCANTE, P. et. al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP: IPEA, 2017.

ELLIOTT, G. Character and impact of social innovation in higher education. **International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning**, v. 5, n. 2, p 71-84, maio 2013.

EUROPEAN COMMISSION. **Powering European public sector innovation: towards a new architecture**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.

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

FARAH, M. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, Pedro e PINHO, J. Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução: Magda Lopes, revisão técnica: Dirceu da Silva. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2012.

FRENKEL, A.; MAITAL, A. **Mapping national innovation ecosystems**: Foundations for policy consensus. Edward Elgar Co.: London, UK, forthcoming 2014.

FULLER, M.; LOCHARD, A. **Public policy labs in European Union member states**. Luxembourg: European Union, 2016.

GASCÓ, M. Living labs: Implementing open innovation in the public sector. **Social Science Computer Review**, 33(5), 535–53, 2015.

GASCÓ, H., M.; SANDOVAL, R., A.; GARCÍA, J. R. G. Open Innovation and Co-creation in the Public Sector: Understanding the Role of Intermediaries. **Electronic Participation**, 140-148, 2017.

GAULT, F. Defining and Measuring Innovation in All Sectors of the Economy: Policy Relevance. **OECD Blue Sky Forum III**, September, 2016.

GIESKE, H.; BUUREN, A. V.; BEKKERS, V. Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, 21(1), 1–25, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, Mar/Abr, 1995.

GRYSZKIEWICZ, L.; LYKOURTZOU, I.; TOIVONEN, T. Innovation Labs: Leveraging Openness for Radical Innovation. **Journal of Innovation Management**, 4, 4, 68-97, 2016.

GUERZONI, M. et al. A new industry creation and originality: Insight from the funding sources of university patents. **Research Policy**, 43(10), 1697–1706, 2014.

HAIR JR., J.F et al. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALVORSEN, T. et al. **On innovation in the public sector**. Publin, 2005.

HARTLEY, J. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. **Journal Public Money & Management**. Volume 25, Issue 1, 2005.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A.; PERIN, M. G. Determinantes de Inovações Apoiadas em Tecnologias de Informação e Comunicação Adotadas por Hospitais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 4, art. 39, p. 142-159, 2011.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública brasileira no período de 1999 a 2014. In: CAVALCANTE, P. et. al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP: IPEA, p. 165-178, 2017a.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público federal: relações entre capacidades, modelos, tipos e resultados de inovação. **X Congresso CONSAD**, Brasília, DF, Brasil, 2017.

ISIDRO, A. **Gestão Pública INOVADORA**: um guia para a inovação no setor público. Curitiba. Editora CRV, 2018.

JANISSEK, J. et al. Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.7 n.2, p. 49-66, jul./dez. 2016.

JANISSEK, J. et al. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção, **Revista do Serviço Público –RSP**, Brasília: ENAP, v. 68, n. 2, p. 259-284, abr./jun. 2017.

KAHN, K. B. Understanding innovation. **Business Horizons**, Volume 61, Issue 3, 2018.

KANKANHALLI, A.; ZUIDERWIJK, A.; TAYI, G. K. Open innovation in the public sector: A research agenda. **Government Information Quarterly**, 2017.

KIEBOOM, M. **Lab matters: Challenging the practice of social innovation laboratories**. Amsterdam: Kennisland, 2014.

KLUMB, R.; HOFFMAN, M. G.; Inovação no Setor Público e Evolução dos modelos de Administração Pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, Mai/Ago. 2016.

KOCH, P.; J. HAUKNES. **On Innovation in the Public Sector**. Oslo: NIFU STEP. 2005.

KOCH, P. et. al. **Innovation in the Public Sector. Publin Report** No. D24. Oslo: NIFU STEP, 2006.

KOLEHMAINEN, J. et al. Quadruple Helix, Innovation and the Knowledge-Based Development: Lessons from Remote, Rural and Less Favoured Regions. **Journal of the Knowledge Economy**, Vol. 7, Nº 1, pp. 23-42, 2016.

LABHACKER, LABORATÓRIO HACKER DA CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em: <http://labhackercd.leg.br/>. Acesso em: 01/03/2019.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, 5(3), 377-400, 2001.

LEÓN, R.; ROMAN, L. L.; SIMMONDS, P. **Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe**, published by DG Enterprise, Brussels, December, 2012.

LEWIS, J. M.; RICARD, L. M.; KLINJ, E. H. How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. **International Review of Administrative Sciences**. Volume: 84 issue: 2, page(s): 288-307, 2017.

LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. Can “The Public” Be Considered as a Fourth Helix in University-Industry-Government Relations? **Science and Public Policy**, Vol. 30, Nº 1, pp. 55-61, 2003.

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos Estatísticos Multivariados**. 1ª Ed., São Paulo. Editora Saraiva, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3 Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

MATEI, A. BUJAC, R. Innovation and public reform. **Procedia Economics and Finance**, v. 39 p. 761 – 768, 2016.

MC.GANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, p. 1-19, 2018.

MC.GANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. **Mapping Public Sector Innovation Units in Australia and New Zealand**: 2018b. Survey Report. Melbourne: The Policy Lab, The University of Melbourne, 2018.

MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 1-13, Dec. 2005.

MEIJER, A. Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument. **International Journal of Public Administration**. Volume 42, 2019 - Issue 8. Pages 617-627, 2018.

MINTROM, M.; LUETJENS, J. Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges. **Australian Journal of Public Administration**, vol. 00, no. 0, pp. 1–12, 2016.

MJV TECHNOLOGY & INNOVATION. LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: **Descobrir, Explorar, Cocriar**. 2017. Disponível em: <http://inova.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/E-book-Laboratorio-de-Inovacao1.compressed-1.pdf>. Acesso em: 10/01/2019.

MOUSSA, M.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations. **The Journal of Developing Areas**, 52(3), 231–240, 2018.

MULGAN, G; ALBURY, D. Innovation in the public sector. **Strategy Unit, Cabinet Office**, p. 1-40, 2003.

MULGAN, G. **Ready or not?** Taking innovation in the public sector seriously. NESTA, 2007.

MULGAN, G. **Innovation in the public sector**: how can public organizations better create, improve and adapt? London: NESTA, 2014.

NAMBISAN, S.; NAMBISAN, P. **Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services**: Lessons Learned and Best Practices. IBM Center for The Business of Government. University of Wisconsin Milwaukee, 2013.

POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: what's next? **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; **National Innovation Systems**. 1997. Disponível em: <<https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>>. Acesso em: 26 janeiro 2018.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3. Ed. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Paris: OECD Publishing, 2005.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action**. OECD Publishing, Paris, 2015.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; **Embracing Innovation in Government Global Trends**. 2017. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.pdf>>. Acesso em: 26 setembro 2018.

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**, 38, 1-59, 2014.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, cap. 1, 2005.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Sados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2005.

PEREIRA, J.B. **A Dinâmica da Disseminação de Inovações nos Serviços Públicos: Estudo de Iniciativas Premiadas pelo Concurso da ENAP**. Dissertação (Mestrado em Administração). Brasília, 2009.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world**. London: Nesta; New York: Bloomberg Philanthropies, 2014.

REGO, A. et al. Barriers and facilitators to knowledge management in university research centers: An exploratory study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 7(1), 33-47, 2009.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2017.

RODRÍGUEZ, E.; GRANDINETTI, R. **Laboratórios de Gobierno para la Innovación Pública: um estudio comparado de las experiencias americanas y europeas**. RedInnolabs – Programa CYTED. 2018.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. New York: The Free Press of Glencoe, p. 1-34, 1983.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. **Anais do ENANPAD**, 2010.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, 4(1), 151-74, 2009.

SANTOS, H. R. et al. Collaborative Innovation in the Public Sector a Case of the Brazilian Federal Government. In: KO A.; FRANCESCONI, E. (Eds). **Electronic Government and the Information Systems Perspective**. EGOVIS, Lecture Notes in Computer Science, vol 9265. Springer, Cham, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann. — Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. p. 108-113, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural. p. 69-99, 1997.

SCHUURMAN, D.; TÔNURIST, P. Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. **Technology Innovation Management Review**. Volume 7, Issue 1, 2017.

SELLONI, D.; STASZOWSKI, E.; BASON, C.; SCHNEIDER, A.; FINDEISS, A. **Gov innovation labs: Constellation 1.0**. New York City, 2013. Disponível em: <http://nyc.pubcollab.org/public-innovation-places/>. Acesso em 27 de janeiro de 2019.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Introduction: collaborative innovation in the public sector. **Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2012.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. **The American Review of Public Administration**. 2016.

SOUSA, J. C. **Processo de inovação na gestão de sistemas de educação a distância: estudo de casos na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal**. 305 f., il. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico do Programa de Inovação**. Brasília, 2017.

TIMEUS, K.; GASCÓ, M. Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? **Journal of Urban Affairs**. Vol. 40, Ed. 7, 2018.

TÔNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Discovering innovation labs in the public sector: What they are and what they do? **Public Management Review**, 19(10): 1455–1479, 2017.

TORJMAN, L. Labs: **Designing the future**. Ontario: MaRS Discovery District, 2012.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, Vol. 14, 207–222, 2003.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Editora UnB, 1999.

UNB - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, **Relatório de Gestão**, Brasília, 2019.

VALLADARES, P. S. D. A.; BRITO, L. A. L.; VASCONCELLOS, M. A. Determinantes da capacidade de inovação: análise estrutural de um modelo integrador. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36, 2012.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; SERIO, L. C. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: A pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, 10(1), 139-159, 2006.

VARGAS, E. R. Disseminação de iniciativas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (1996-2006). **Cadernos Enap**, Brasília, n. 34, p. 58-115, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

VOORBERG, M. H.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. **Public Management Review**. Volume 17 - Issue 9, 2015.

WILLIAMSON, B. Governing methods policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education, **Journal of Educational Administration and History**, 473, 251-271, 2015.

ZAWISLAK, P. A. et. al. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, 7(2), 14-27, 2012.

ZIVKOVIC, S. Systemic innovation labs a lab for wicked problems. **Social Enterprise Journal**. Bingley. Vol. 14, Ed. 3, 2018.

7. APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

Convidamos o (a) Sr.(a) a participar de uma pesquisa com o tema: **LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Diretrizes e possibilidades para a Universidade de Brasília**, elaborado pelo mestrando em Gestão Pública Adelson Felizardo da Silva Junior, sob a orientação da Professora Dra. Maria Raquel Gomes Maia Pires, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da FUP/UnB.

Para participar da pesquisa o(a) Sr.(a) deverá ser servidor(a) Técnico Administrativo da Fundação Universidade de Brasília (FUB), lotado(a) no Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), Decanato de Administração (DAF) ou Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO).

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir com as devidas orientações para preenchimento. É importante ressaltar que as questões acerca do perfil ao final do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa.

Além disso, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, contatar: adelsonfelizardo@unb.br

A seguir você encontrará um conjunto de práticas de gestão. Para cada uma delas você deverá assinalar o número que melhor representa dois aspectos que estão sendo avaliados: **o grau de importância da prática para caracterizar uma organização universitária inovadora, e o grau de utilização da prática na realidade da universidade. Você deverá escolher o número a ser atribuído a cada prática de acordo com a escalas apresentadas a seguir:**

	1	2	3	4	5
Grau de importância para inovação	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante
Grau de utilização na Gestão	Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada

PRÁTICA	Grau de importância	Grau de utilização na gestão
1- Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades.		
2- Acompanhamento permanente do desempenho dos servidores, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.		
3- Estímulo da aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho.		
4- Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos seguirão procedimentos padronizados.		
5- Organização dos processos onde os próprios servidores definem e controlam o trabalho.		
6- Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores.		
7- Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados.		
8- Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções, normas e necessidades existentes na universidade.		
9- Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados.		
10- Definição clara de quais são os resultados que cada servidor e setor precisam alcançar (indicadores).		
11- Disponibilização de serviços e processos via <i>online</i> .		
12- Conhecimento prévio do servidor para alocá-lo de acordo com sua qualificação.		

13- Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns.		
14- Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões.		
15- Facilitação ao fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas.		
16- Atenção especial à satisfação como atendimento prestado ao público externo da universidade.		

PERFIL

1. **Sexo:** () Feminino () Masculino

2. **Idade:** _____ anos

3. **Decanato de lotação:** _____

4. **Tempo de serviço na Universidade:**

() Menos de 1 ano

() De 1 ano até 3 anos

() Mais de 3 anos

5. **Ocupante de Função Gratifica (FG) ou Cargo de Direção (CD):** Sim () Não ()

6. **Grau de escolaridade atual:**

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Ensino superior

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

7. **Caso você deseje receber os resultados da pesquisa depois de analisados, deixe seu e-mail:**

TESTE MANN-WHITNEY

```

GET DATA
  /TYPE=XLSX
  /FILE='E:\TABULAÇÃO 26.10.xlsx'
  /SHEET=name 'Planilha2'
  /CELLRANGE=FULL
  /READNAMES=ON
  /DATATYPEMIN PERCENTAGE=95.0
  /HIDDEN
IGNORE=YES.
EXECUTE.
DATASET NAME ConjuntodeDados1 WINDOW=FRONT.
NPAR TESTS
  /M-W= Medianas BY IMP/APL(1 2)
  /MISSING ANALYSIS.

```

Testes de NPar

[ConjuntodeDados1]

Teste Mann-Whitney

Postos

	IMP/APL	N	Posto Médio	Soma de Classificações
Medianas	1	16	24,38	390,00
	2	16	8,63	138,00
	Total	32		

Estatísticas de teste^a

	Medianas
U de Mann-Whitney	2,000
Wilcoxon W	138,000
Z	-4,956
Significância Sig. (bilateral)	,000
Sig exata [2*(Sig. de 1 extremidade)]	,000 ^b

a. Variável de Agrupamento: IMP/APL

b. Não corrigido para vínculos.

8. ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentação

Meu nome é Adelson Felizardo da Silva Junior, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade de Brasília. Estou realizando uma investigação sobre laboratórios de inovação no setor público, sob orientação da Professora Dra Maria Raquel Gomes Maia Pires. Esta é uma entrevista preliminar composta por questões relacionadas ao tema objeto deste estudo, o objetivo é identificar os facilitadores e as barreiras enfrentadas pelos laboratórios, além de caracterizá-los e entender suas atividades e funcionamento em busca de diretrizes para uma possível unidade na UnB. Dessa forma, solicito autorização para gravar a entrevista, no intuito de facilitar a posterior transcrição e análise. Informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados (as). Após a utilização das informações a gravação será extinta. Desde já, agradeço sua participação, ao mesmo tempo em que reforço a importância desta pesquisa para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Bloco 1 -Concepção e Caracterização dos *i-labs*

1. Você pode contar um pouco mais sobre a criação do laboratório?
2. Quais atores precisavam ser envolvidos e convencidos no processo de implementação?
3. Quais foram os maiores desafios na implantação? Como eles foram superados?
4. Quais os principais fatores (organizacionais/ambientais/individuais) foram impulsionadores para o surgimento do laboratório?

Bloco 2- Atividades e Funcionamento dos *i-labs*: em busca de diretrizes para a UnB

5. Qual(is) o(s) objetivo(s) do laboratório?
6. Quais as principais atividades desenvolvidas pelo laboratório?
7. Quais são as principais metodologias utilizadas?
8. Quais os principais resultados trazidos pelo *lab*?
9. A instituição reconhece os resultados que a inovação trouxe?
10. Na sua percepção, os problemas enfrentados pelo *lab* são prioridades na agenda governamental?

11. Na pesquisa quantitativa foi constatado que os técnicos da UnB deram grande importância as práticas de gestão de pessoas para a construção de um ambiente inovativo. Na sua opinião, qual a importância da gestão de pessoas para a implantação do *lab*?
12. Com base na sua experiência e expertise, quais diretrizes ou estratégias, poderia propor para a criação de um laboratório na UnB?