



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

APLICAÇÃO DO OCTÓGONO DA INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

APPLICATION OF THE INNOVATION OCTAGON IN A PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION

ÁREA TEMÁTICA: 7. INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Alessandra Carla Ceolin, UFRPE, Brasil, alessandra.ceolin@ufrpe.br

Danielle Cavalcanti de Abreu, UFRPE, Brasil, danicavalcanti98@gmail.com

Alice de Sousa Ferreira, UFRPE, Brasil, alicedesousaferreira06@gmail.com

Camila Martins de Menezes Chaves, UFRPE, Brasil, camilamartinsadm02@gmail.com

Resumo

As inovações são apontadas como sendo resultados de ações intencionais. Logo, construir e monitorar ambientes que as favoreçam mostra-se necessário para a estruturação de uma cultura inovativa eficaz, garantindo, dessa forma, a potencialização da inovação na organização. No presente estudo, foi aplicada a ferramenta do Octógono da inovação em uma instituição pública de ensino localizada na cidade de Recife-PE, com o objetivo de analisar o potencial inovativo da instituição. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, com o uso da técnica de estudo de caso, utilizando um questionário para a obtenção dos dados utilizados no estudo. Por meio da análise das práticas realizadas pela instituição e dos resultados adquiridos através do questionário, foi possível concluir que a ferramenta do Octógono da inovação possibilita ao gestor uma visão mais ampla de quais dimensões precisam ser reforçadas para que haja uma maior eficácia na implementação da inovação. Através da aplicação da ferramenta foi possível observar que a instituição possui um maior déficit na dimensão *funding*, sendo essa uma das que mais necessita de melhorias. Já as dimensões de Estratégia, Liderança, Processo e Cultura apresentaram bons níveis, o que indica que a instituição possui uma boa gestão dos recursos que detém.

Palavras-chave: Inovação; Octógono da inovação; Instituição pública; Gestão pública.

Abstract

Innovations are seen as the result of intentional actions. Therefore, building and monitoring environments that favor them proves to be necessary for the structuring of an effective innovative culture, ensuring, in this way, the potentialization of innovation in the organization. In the present study, the Octagon of Innovation tool was applied in a public educational institution located in the city of Recife-PE, in order to analyze the institution's innovative potential. For this, a qualitative and descriptive research was carried out, making use of the case study technique, using a questionnaire to obtain the data used in the study. Through the analysis of the practices carried out by the institution and the results acquired through the questionnaire, it was possible to conclude that the Octagon of Innovation tool allows the manager a broader view of which dimensions need to be reinforced so that there is greater effectiveness in the implementation of innovation. Through the application of the tool, it was possible to observe that the institution has a greater deficit in the funding dimension, which is one of the most in need of improvement. The Strategy, Leadership, Process and Culture dimensions showed good levels, which demonstrates that the institution has good management of the resources it has.

Keywords: Innovation; Innovation Octagon; Public institution; Public management.

1. INTRODUÇÃO

A inovação é tida como fundamental para a melhoria dos padrões de vida, podendo atingir de inúmeras formas desde indivíduos e instituições até setores econômicos e países (OECD, 2018). No cenário atual de alta competitividade e globalização, ela é considerada essencial para a sobrevivência das organizações, sendo apontada como um elemento catalisador de diferenciais competitivos (Silva *et al.*, 2018). No setor público, a inovação também se mostra como requisito necessário para o desenvolvimento das ações governamentais, sendo utilizada para solucionar os problemas e desafios enfrentados pela administração pública como, por exemplo, a escassez de recursos (Machado & Ruppenthal, 2013).

No entanto, ao contrário do que muita gente imagina, as inovações não são geradas de forma espontânea, muito menos criadas a partir do nada. As inovações são resultados de ações intencionais, sendo concebidas em ambientes propícios voltados para a geração de ideias. Prova disso está nas empresas consideradas inovadoras, as quais encorajam seus integrantes a trabalhar com autonomia, valorizam os talentos individuais, assim como as pessoas como um todo, e prosperam em situações difíceis. Como repercussão de tais características, essas empresas conseguem responder rapidamente às demandas externas, desenvolvem eficiência, exprimem novas ideias e conseqüentemente geram lucros maiores (Scherer & Carlomagno, 2016).

Como visto, é inegável que investir em inovação com certeza vale a pena, porém o grande desafio por trás de tudo está em como configurar um ambiente organizacional de modo a possibilitar repetição da inovação a partir de um processo contínuo, estruturado e gerenciável (Scherer & Carlomagno, 2016). Logo, monitorar o universo que circunda a inovação pode auxiliar os gestores a avaliar a eficácia e eficiência de suas ações voltadas à promoção destas, assim como identificar os pontos que precisam ser melhorados.

O objetivo do presente estudo é analisar o potencial inovativo de uma instituição pública de ensino, localizada na cidade do Recife-PE. Com mais de 60 anos, a escola conta com uma média de 600 alunos, divididos no ensino fundamental e médio, além de um quadro de 40 professores ativos. A escola é gerida de forma democrática, utilizando a prática da educação inclusiva, na administração, estão o gestor escolar, o gestor adjunto e a secretária que atuam em conjunto com os demais colaboradores. A instituição estudada segue uma organização de cargos já estabelecida pelo governo do estado, de forma que o gestor não tem liberdade para alterar a disposição dos cargos previamente determinados.

Para atingir esse objetivo, aplicou-se um questionário estruturado para a coleta das informações necessárias, utilizando como premissa a ferramenta do octógono da inovação. Avaliar o potencial inovativo configura-se como um importante meio de suporte à gestão da inovação, pois permite verificar os pontos fortes e fracos da instituição. Na forma de subsídios, esses resultados possibilitam o direcionamento eficaz dos esforços organizacionais que por sua vez podem transformar o potencial inovador em algo concreto de fato.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação em Instituição de Ensino

Os primeiros estudos sobre inovação buscavam elucidar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, focalizando o desenvolvimento de produtos e processos com aplicação comercial no setor privado. Posteriormente, com a ampliação dos estudos sobre inovação em outros setores, novas definições foram aumentando seu escopo, de forma a

abranger inovações sociais, inovações em serviços e inovações no setor público (Machado & Ruppenthal, 2013).

O Manual de Oslo, o qual fornece diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação, define inovação, de forma geral, como sendo: “um produto ou processo novo ou melhorado (ou a combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)” (OECD, 2018, p.20). Ainda, segundo o Manual, as atividades inovativas dizem respeito a todas as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais que são realizadas por uma empresa visando a obtenção de uma inovação para si.

Como visto, a inovação não é encontrada exclusivamente em empresas privadas, ela pode ser caracterizada como inovação de processos ou serviços, e pode e deve estar presente nos mais diversos setores. Por conta das mudanças no macroambiente que se torna cada vez mais dinâmico e instável, as organizações e instituições públicas tiveram que se transformar para serem capazes de se adequar a essas mudanças e, para isso, faz-se necessário o debate e o uso de práticas inovativas para fazer com que a prestação de seus serviços seja mais eficiente dentro desse setor (Faria, 2009). Diante disso, Cruz, Perlin, Gomes, Costa e Marques (2015) discorrem que a inovação pode ser tratada tanto em instituições públicas de ensino como nas privadas, o autor afirma ainda que essas instituições parecem ser cenários bastante propícios para o desenvolvimento de inovações.

Para lidar com as constantes mudanças do ambiente, as crises cada vez mais recorrentes e a escassez de recursos necessários para atender a demanda da sociedade, a inovação tem sido uma grande ferramenta utilizada para resolver os desafios e empecilhos que estão ligados à administração pública (Machado & Ruppenthal, 2013). Os autores Mulgan e Albury (2003, p. 31) ressaltam como principais entraves para a inovação no setor público “a cultura de aversão ao risco, a falta de recompensas ou incentivos à inovação e falta de habilidades para mudança”.

Ademais, Thompson (1965) diz que as estruturas burocráticas constituem uma grande barreira à inovação nesse setor, interferindo no desempenho e na qualidade dos serviços prestados. Em concordância, Alencar (1998) considera que a inovação tem mais chances de ser desenvolvida em organizações em que possuam um maior grau de autonomia e flexibilidade, corroborando para ambientes que incentivem à criatividade e à motivação dos colaboradores. Por outro lado, a cultura organizacional e a liderança são pontos relevantes e que impulsionam à inovação no referido setor (Zimmermann & Wielewick, 2015).

2.2. Octógono da Inovação

De acordo com Scherer e Carlomagno (2016), apesar de haver diferentes tipos de inovações, as quais demandam entre si certas particularidades quanto ao processo de transformação de ideias em resultados, o ambiente que circunda a inovação é comum entre os diferentes tipos. Ainda segundo os autores, este ambiente é constituído por elementos que quando bem administrados permitem que a organização seja mais eficaz como inovadora. Dentro desta perspectiva, a *Innocence* Consultoria em Gestão da Inovação delineou oito dimensões comuns a empresas inovadoras. A ferramenta octógono da inovação foi desenvolvida para diagnosticar o potencial inovador e auxiliar na gestão de empresas inovadoras (Scherer & Carlomagno, 2016).

A Figura 1 apresenta as oito dimensões do octógono da inovação.



Figura 1 - Octógono da inovação

Fonte: Scherer e Carlomagno (2016)

Na concepção de Scherer e Carlomagno (2016), cada dimensão tem suas características e importância, devendo-se buscar planos de ação para melhoria contínua de cada uma delas e assim da organização como um todo. A dimensão Estratégia da inovação aborda o alinhamento da estratégia de negócios com a estratégia da inovação, a fim de otimizar a contribuição da inovação nos resultados da empresa. Além disso, o estabelecimento de direcionamentos, objetivos e metas para gerenciar as iniciativas inovadoras tem se mostrado pertinente na potencialização da criatividade e das oportunidades de inovação.

A dimensão Cultura da inovação trata das ações empreendidas pela alta gestão com a finalidade de criar um ambiente que estimule a inovação. Tais ações podem, por exemplo, mirar a modificação das estruturas e dos processos, de modo a favorecer mudanças nas relações entre as pessoas e em seus comportamentos. A dimensão Cultura também trata da maneira como a organização comunica e estimula as pessoas a correrem riscos e a questionarem os padrões atuais (Scherer & Carlomagno, 2016).

A dimensão Liderança para a inovação refere-se ao comprometimento, principalmente, da alta administração com a inovação, afinal uma cultura de inovação bem desenvolvida requer lideranças comprometidas. Os líderes devem ser facilitadores do fluxo de ideias e do conhecimento, e conseqüentemente transformadores da realidade da organização (Scherer & Carlomagno, 2016).

A dimensão Pessoas para a inovação envolve a preparação, adequação e estimulação das pessoas para inovar. Promover a diversidade de ideias, conhecimentos, experiências e perspectivas ajudam a aguçar a criatividade, e conseqüentemente auxiliam no processo inovativo. Outro fator importante diz respeito a recompensar e reconhecer pessoas inovativas (Scherer & Carlomagno, 2016).

A dimensão Estrutura da inovação trata da disponibilidade de uma estrutura organizacional que possibilite a criatividade, a interação e a aprendizagem, de modo a alavancar a inovação. No entanto, não há uma única estrutura que sirva para todas as empresas, devendo cada uma delas encontrar a que melhor se adequa à sua realidade, porém, estruturas organizacionais menos hierárquicas tendem a favorecer as trocas e a comunicação (Scherer & Carlomagno, 2016).

A dimensão Processo da inovação trata da maneira como a organização gera, avalia, experimenta e seleciona novas ideias, ou seja, se há a estruturação de um processo formal de gestão da inovação (Scherer & Carlomagno, 2016).

A dimensão *Funding* para a inovação trata da política da empresa de investimentos e financiamentos direcionados à inovação. A relevância dada à inovação pela alta gestão reflete nos percentuais destinados. Geralmente as empresas alocam recursos para os projetos com base no orçamento anual de acordo com os resultados do negócio (Scherer & Carlomagno, 2016).

Por último, a dimensão Relacionamento para a inovação aborda a descentralização das fontes de ideias das atividades de inovação para todas as áreas organizacionais e até fora dos limites da empresa (inovação aberta). A ideia por trás é acelerar a inovação e superar os desafios individuais (Scherer & Carlomagno, 2016).

3. METODOLOGIA

Para este estudo, foi escolhida a metodologia de natureza qualitativa, tendo em vista que ela possibilita que os problemas estudados sejam observados no ambiente em que ocorrem, sem qualquer tipo de manipulação intencional por parte do pesquisador (Lüdke & André, 1996). A pesquisa foi organizada a partir de sua finalidade descritiva, pois, segundo Gil (2018) tem como objetivo principal descrever e estudar as características de determinada população, neste caso, a instituição de ensino estudada.

Além disso, foi delimitada a técnica de estudo de caso, que contribui para o conhecimento amplo e detalhado sobre o objeto estudado. De acordo com Gil (2018), essa técnica permite que o objeto de estudo mantenha sua singularidade, independentemente de seu contexto, além de proporcionar o estudo aprofundado de um ou mais objetos, seja ele um indivíduo, uma organização ou um fenômeno, o que seria impossível por meio de outras técnicas delimitadas.

Dessa forma, o estudo foi realizado a partir da aplicação de um questionário (*survey*) com o gestor escolar para obter dados da instituição, segundo Fonseca (2002), o questionário é um instrumento de pesquisa que contém uma série de perguntas organizadas com a finalidade de adquirir dados para a realização da pesquisa.

Para realizar o presente estudo foi utilizado o questionário desenvolvido por Scherer e Carlomagno (2016), contendo 24 questões fechadas, as quais foram relacionadas a cada uma das 8 dimensões do octógono da inovação: Estratégias, Estrutura, Pessoas, Relacionamento, Cultura, *Funding*, Processo e Liderança, sendo cada dimensão foi medida a partir da média do resultado de 3 perguntas.

O quadro 1 apresenta o conjunto de questões por dimensão.

Dimensão	Questões
Estratégia	As nossas iniciativas de inovação estão logicamente alinhadas com a estratégia da instituição de ensino.
	Nossa instituição de ensino apresenta um foco claro no crescimento por meio da inovação.
	Existem temas, objetivos e metas definidos para a inovação.
Cultura	Nossa instituição de ensino permite que todos corram riscos e cometam erros na busca de novas soluções.
	Utilizamos mecanismos de comunicação para fomentar a inovação na instituição de ensino.
	Disponibilizamos tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para a inovação.
Pessoas	A necessidade de inovação é entendida por todos dentro da organização.
	Os conhecimentos e ferramentas necessárias para inovar são conhecidos de todos dentro da organização.
	Nossa equipe apresenta alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses.
Estrutura	Nossa estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões.
	As iniciativas altamente inovadoras são tratadas fora da estrutura organizacional principal, em projetos específicos.
	As iniciativas e atividades de inovação possuem uma coordenação definida.
Liderança	O desempenho das lideranças é avaliado com métricas específicas relacionadas a sua atuação no processo de gestão da inovação.
	As lideranças da instituição de ensino têm clareza sobre o conceito e a importância da inovação.
	As lideranças dedicam tempo e atenção ao acompanhamento dos projetos de inovação.
Funding	Buscamos recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos de governo, parceiros etc..)
	Temos um orçamento específico para os projetos de inovação.
	As novas ideias são avaliadas conforme medidas de desempenho que levam em consideração os riscos e incertezas existentes.
Relacionamento	Conhecemos profundamente as necessidades reveladas e não reveladas de nossos clientes e não clientes.
	Temos um processo sistemático para acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnológicas.
	Utilizamos nossas redes de clientes, fornecedores e até concorrentes para gerar e refinar novas ideias.
Processo	Avaliamos sistematicamente os resultados das iniciativas de inovação.
	Dispomos de um processo estruturado para geração e seleção das melhores ideias.
	Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação.

Quadro 1 - Questões para aplicação do Octógono da Inovação na instituição

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Scherer e Carlomagno (2016)

Estas questões foram avaliadas a partir da escala Likert, que tem como objetivo verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo favorável ou desfavorável em relação a um objeto (Likert, 1976). Diante disso, foi delimitado o intervalo de 1 a 5, sendo 1, discordo totalmente, e 5, concordo totalmente. Com isso, foi possível a

elaboração do octógono da inovação para avaliar quais dimensões necessitam de maior atenção. Diante disso, o questionário foi enviado para o gestor no dia 24 de junho de 2021 e retornou no dia 25 de junho de 2021, nesse mesmo dia realizou-se a análise das respostas e a montagem do octógono.

4. RESULTADOS

Antes de apresentar o octógono da inovação, faz-se necessário caracterizar a instituição objeto deste estudo, uma vez que essas informações explicam parte dos resultados. A instituição pública de ensino escolhida para ser objeto desse estudo de caso é de médio porte, possui em média 600 alunos, divididos entre as quatro últimas séries do ensino fundamental e o ensino médio completo, e cerca de 40 professores ativos na instituição, possui uma média de 18 turmas divididas nos 3 turnos (manhã, tarde e noite).

Trata-se de uma instituição que surgiu por volta dos anos 1960, com a criação do Instituto de Educação de Pernambuco (IEP), foi criada para alfabetizar jovens e adultos fora da idade escolar padrão. Durante todo seu tempo de atuação até o presente momento, abrigou vários tipos de estudos supletivos e desde o ano 2000, atua como Educação de Jovens e Adultos (EJA), e já se encontra em fase de evolução, onde será incluída a educação de idosos e o Educação de Jovens e Adultos e Técnico (EJATEC), além de promover a educação inclusiva com alunos portadores de necessidades especiais.

Na parte estrutural, a escola é formada por um prédio com 3 pavimentos, possuindo salas para secretaria, direção, sala dos professores, coordenação, biblioteca, sala de informática, sala de recursos multivisuais, sala de ciências e 10 salas de aula, além da cozinha, refeitório, depósito e pátio de estacionamento.

A escola é gerida de forma democrática, utilizando a prática da educação inclusiva, observando as leis que amparam a educação, obedecendo ao Estatuto da criança e do adolescente (ECA) e ao Estatuto do idoso, mantendo e respeitando o direito de opção de gênero, religião, sexualidade (lgbtqi+) e tendo como enfrentamento às questões ligadas às violências, *bullying*, homofobia, proteção a mulher e racismo.

A administração da escola é composta pelo gestor, juntamente com o gestor adjunto e a secretária, que em conjunto trabalham para manter a instituição dentro dos parâmetros legais estabelecidos. Além dos citados acima, a escola funciona com a atuação da equipe da coordenação, professores, e todos os outros funcionários administrativos da cozinha e da limpeza. A escola obedece uma organização de cargos definida pelo governo do estado (SEDUC), o gestor não pode modificar a estrutura hierárquica, sua autonomia se limita apenas a quem irá ocupar os cargos já pré-estabelecidos pelo governo e toda e qualquer decisão, projeto ou ideia precisa passar não só pela direção como também pelo conselho escolar.

O gestor da escola pública pode se comparar ao presidente de uma empresa, porém, ele é limitado pelos entraves burocráticos de uma instituição pública, nesse contexto, quando surgem desafios extras, projetos ou intervenções, o gestor não pode contratar novos funcionários, mas apenas contar com os funcionários e recursos que já possui ou com o auxílio de voluntários.

Após o entendimento das particularidades da instituição estudada e com base nos dados obtidos por meio da aplicação do questionário, foi construído o radar da inovação apresentado na Figura 2, a partir disso, os resultados são discutidos.

Com o intuito de analisar o potencial de inovação da instituição estudada, foram examinadas cada uma das dimensões exploradas por Scherer e Carlomagno (2016), expostas na Figura 2.

Essas dimensões não podem ser consideradas separadamente, uma vez que são interdependentes de forma que uma impacta a outra.

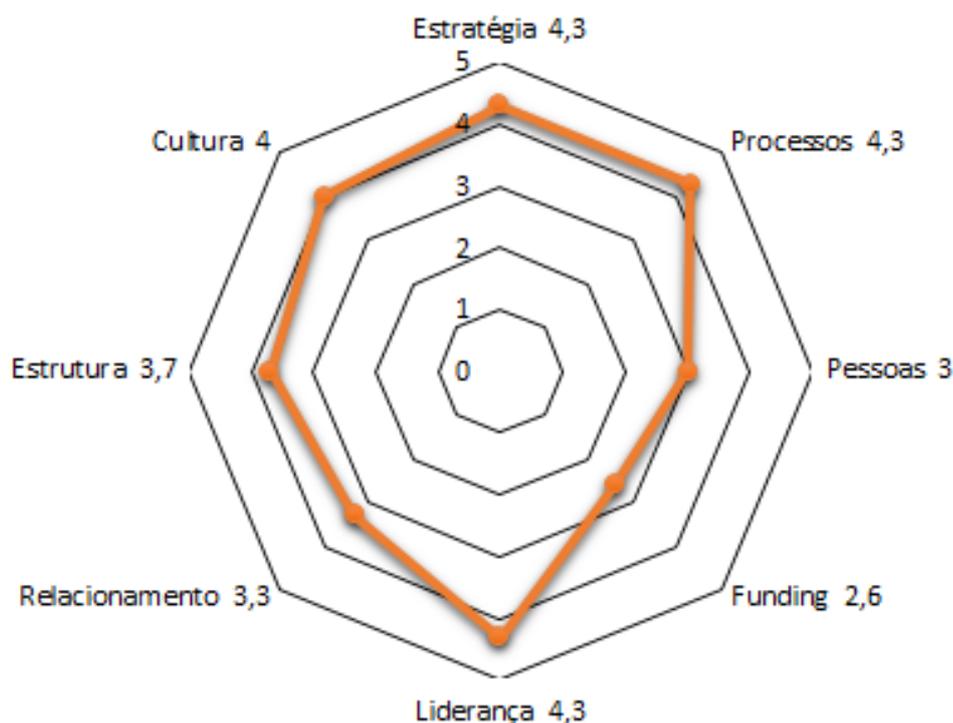


Figura 2 - Octógono da inovação da Instituição de ensino

Fonte: Elaborada pelos autores

Assim como elencado por Scherer e Carlomagno (2016), o setor público possui barreiras para a inovação, seja pela falta de incentivo e resistência dos funcionários, pelas exigências regulamentares, pela falta de recursos humanos ou financeiros, pela cultura de aversão ao risco ou pela busca por resultados de curto prazo. Por se tratar de uma instituição pública de ensino, muitas dessas características foram encontradas na análise do octógono da inovação da instituição estudada, como pode ser visto na Figura 2.

Uma das dimensões com maior fragilidade é a *Funding* (Financeiro), que obteve média 2,6, tendo em vista que o orçamento disponível para a escola é limitado, sendo suficiente apenas para sustentar as despesas e necessidades fundamentais. Como resultado, tem-se a falta de recursos necessários para investir em inovação, o que corrobora com o estudo realizado por Brandão & Bruno-Faria (2017), que ressalta as rígidas regras orçamentárias e a escassez de recursos financeiros como entraves para a inovação.

A fragilidade na dimensão *funding* também foi constatada no estudo realizado por Miranda, Lima, Cunha, Cavalcante e Ceolin (2019), que apontaram a dependência financeira do Estado como obstáculo para o desenvolvimento de inovações na instituição pública analisada. Certamente, a dimensão *Funding* pode ser considerada como uma das maiores barreiras para a potencialização da inovação na instituição pública de ensino, pois ela possui uma importante influência no desenvolvimento de todas as demais dimensões do octógono.

Relacionado ao fator estrutura, que obteve média de 3,7, também pode ser observado uma deficiência nessa área, tendo em vista que, pela falta de recursos humanos e financeiros, não é possível realizar melhorias na estrutura organizacional. Além dessa falta de recursos, a

instituição possui um organograma muito hierarquizado, por conta das questões burocráticas que devem ser seguidas por organizações públicas. Assim como discorrido por Thompson (1965), o alto nível de burocratização constitui uma forte barreira para a inovação na instituição, impossibilitando a flexibilização e a execução de projetos com maior grau de incerteza, tornando o processo de inovação lento.

Outra área que precisa de mais atenção é a de pessoas (média 3,0), pois, ao analisar as notas atribuídas pelo gestor da instituição, observou-se que nem todos os colaboradores possuem conhecimento e consciência sobre a necessidade de inovar e as ferramentas disponíveis para isso. Resultado parecido pode ser encontrado no estudo realizado por Miranda *et al.* (2019), que ao aplicar a ferramenta do octógono da inovação em instituição pública vinculada ao Exército Brasileiro constataram que os colaboradores não compreendiam a verdadeira necessidade e importância da inovação como fonte de melhorias para todos.

Ainda na dimensão pessoas, no caso da instituição de ensino, tal resultado está atrelado, tanto a deficiência da dimensão *funding*, como da dimensão estrutura, uma vez que mesmo tendo processos de gestão bem definidos para lidar com a inovação, e uma cultura de inovação consolidada, faltam incentivos para o desenvolvimento e a capacitação das pessoas, além de encorajamento para aceitar os riscos ao desenvolver projetos voltados à inovação, ou seja, incentivar projetos que possuem menor grau de previsibilidade, visto que as pessoas não têm autonomia para implementar suas ideias, por conta da inflexibilidade da estrutura organizacional, esses pontos são apresentados por Mulgan e Albury (2003), bem como elencados por Alencar (1998), como sendo alguns dos principais fatores que limitam a potencialização da inovação na organização.

Ao que se refere à dimensão Relacionamento, com média 3,3, seu desempenho, considerado baixo, está vinculado aos limites impostos pelas políticas de governo vigente que impossibilita que a iniciativa de inovação seja desenvolvida de forma descentralizada, levando em consideração o seu nível de hierarquização apresentado na dimensão estrutura.

Ademais, as dimensões Estratégia (4,3), Processos (4,3), Liderança (4,3) e Cultura (4), são as que se encontram em um nível mais desenvolvido que as demais, o que para Zimmermann & Wielewick (2015) essas duas últimas dimensões são fatores cruciais para a potencialização da inovação em organizações do setor público. Entretanto, essas áreas não puderam atingir seu potencial total justamente pelos impasses discorridos anteriormente, levando em consideração que são analisadas de forma conjunta, porque apresentam uma relação de interdependência na qual, a falta ou ineficiência em uma implica no potencial das demais dimensões, por consequência, implica na capacidade de inovar da organização.

Diante dos resultados expostos, percebe-se a necessidade de melhorar, principalmente, as questões relacionadas ao financeiro (*Funding*), dimensão que obteve a menor nota e que tem alto grau de impacto sobre o andamento das outras dimensões. Além disso, precisa-se ser pensado uma maneira de tornar a estrutura mais flexível e dar uma maior autonomia e treinamentos sobre as ferramentas existentes que auxiliam a inovação para que as pessoas tenham mais conhecimento sobre a necessidade de inovar e se sintam mais incentivadas a dar ideias e a participar dos projetos que visam a mudança por meio da inovação.

5. CONCLUSÃO

Face ao exposto, pode-se concluir que a inovação se faz importante não só em empresas privadas como também no setor público e nas instituições de ensino. No entanto, o setor encontra certas dificuldades para inovar, visto que, diferente do setor privado, essas

organizações possuem algumas limitações, sejam elas advindas da falta de flexibilidade, de verba, ou do alto nível de burocracia, hierarquia e aversão ao risco o que, por consequência, acabam sendo um empecilho para a potencialização da inovação nas organizações e instituições desse setor.

Com relação à instituição estudada, pode-se observar que ela possui bons níveis no que se refere às dimensões Estratégia, Liderança, Processo e Cultura, o que demonstra que a instituição tem uma boa gestão dos recursos que possui. Contudo, a deficiência encontrada nas outras dimensões impossibilita um maior grau de desenvolvimento da inovação. Entre as dimensões que podem ser mais trabalhadas, a área de *Funding* é a que mais precisa de supervisão, pois foi a que recebeu menor pontuação no radar da inovação da instituição. Ademais, foi possível perceber que a forte hierarquização, ou seja, a falta de flexibilidade e o nível de burocracia presentes na instituição são entraves para a potencialização da inovação.

Com base nisso, faz-se necessário que a instituição busque novas formas de combater e amenizar os pontos fragilizados do radar da inovação, para que todos os níveis possam ser melhorados, dessa forma, tornar possível a criação de ambiente que estimule a inovação em seu cotidiano, buscando sempre aumentar a qualidade dos serviços prestados e dos processos desenvolvidos.

O estudo analisou o potencial inovativo da instituição pública de ensino, apontando pontos de melhorias, sob a ótica do gestor escolar. Diante disso, ressalta-se, como limitação do presente estudo, a improbabilidade dos resultados abrangerem a percepção de todos que pertencem ao quadro de colaboradores da escola nos diferentes níveis da organização. Dessa forma, para estudos futuros, sugere-se a aplicação do questionário (*survey*) com todos da instituição, com o intuito de analisar e comparar as diversas visões, nos níveis hierárquicos, sobre as dimensões do octógono e a capacidade de inovar.

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(2), p. 18-25.
- Brandão, M.S., & Bruno-Faria, M. de F. (2017). Barreiras à Inovação em Gestão em Organizações Públicas do Governo Federal Brasileiro: análise da percepção de dirigentes. *In: Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. Recuperado de: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8795>.
- Cruz, A., Perlin, A., Gomes, C., Costa, V., & Marques, C. (2015). Práticas para a gestão inovadora em uma Universidade Pública Federal. *In: ENGEMA - Encontro internacional sobre gestão empresarial e sustentabilidade*. Recuperado de: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/355.pdf>.
- Faria, L. J. (2009). Nova administração pública: o processo de inovação na administração pública federal brasileira visto pela experiência do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. *In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD*. São Paulo/SP 19 a 23 de dezembro de 2009. Recuperado de: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pdf>.
- Fonseca, J. J. S. da. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza, CE: UEC. Apostila.
- Gil, A. C. (2018). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Likert, R. (1976). *Una Técnica para la Medicion de Atitudes*. (A technique for the measurement of attitudes, *Arquivos of Psychology*, 140, p.1-50, 1932). *In: WEINERMAN, C. H. Escalas de Medicion en Ciências Sociales*. Buenos Aires: Nueva Vision, p.201-260.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, SP: EPU.

- Machado, F. M., & Ruppenthal, J. E. (2013) Desafios à inovação para o setor público brasileiro. *In: II Fórum Internacional ECOINNOVAR*. Santa Maria/RS. Recuperado de: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6353/1/DM_FernandoLouren%C3%A7o_2015.pdf.
- Miranda, A. C. C., Lima, S. O., Cunha, M. C., Cavalcante, G. M., & Ceolin, A. C. (2019). A aplicação do octógono da inovação em uma organização pública. *In: ADM 2019 - Congresso Internacional de Administração*. Ponta Grossa/PR. Recuperado de: <http://admpg.com.br/2019/anais/>.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London: Cabinet Office Strategy Unit, 2003. Recuperado de: <https://www.alnap.org/help-library/innovation-in-the-public-sector>.
- OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th Edition. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/978926434604-en>.
- Scherer, F. O., & Carlomagno, M. S. (2016). *Gestão da Inovação na Prática*. (2a ed.). São Paulo: Atlas, 2016.
- Silva, F. P., Lima, A. P. L., Alves, A., Córdova Júnior, R. S., Dias, I. A. M., & Duarte, M. F. (2018). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, p. 1-20.
- Zimmermann, R. A., & Wielelewski, P. F. (2015). Facilitadores e barreiras externas para o processo de inovação: revisão sistemática da literatura. *Voices dos Vales*, 7, p. 1-26. Recuperado de: <http://docplayer.com.br/1987146-Facilitadores-e-barreiras-externas-para-o-processo-de-inovacao-revisao-sistemica-da-literatura.html>.