

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas

Departamento de Administração

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ADOTADAS POR
UM CONSELHO FEDERAL BRASILEIRO: Um estudo de caso.**

Brasília – DF

2023

PEDRO HENRIQUE AZEVEDO BARROS

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ADOTADAS POR
UM CONSELHO FEDERAL BRASILEIRO: Um estudo de caso.**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obten-
ção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dra. Clarissa Melo Lima

Brasília – DF

2023

PEDRO HENRIQUE AZEVEDO BARROS

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO ADOTADAS POR
UM CONSELHO FEDERAL BRASILEIRO: Um estudo de caso.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno:

Pedro Henrique Azevedo Barros

Prof^ª. Dra. Clarissa Melo Lima

Professor-Orientador

Prof^ª. Dra. Carolina Lopes Araújo

Professor-Examinador

Prof^ª. Ma. Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Brasília, 20 de dezembro de 2023

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar as práticas de inovação adotadas nos últimos anos por um Conselho Federal, considerando sua relevância no aprimoramento e modernização das atividades da instituição. Bem como, a pesquisa é de natureza exploratória, com abordagem mista, qualitativa e quantitativa. Dessa forma, são estudadas iniciativas implementadas para otimizar a gestão pública, utilizando um questionário aplicado aos colaboradores pelo Google *Forms*. A coleta de dados visa compreender a percepção interna sobre tais práticas e sua contribuição para o alcance dos objetivos institucionais que são a eficiência, a transparência e agilidade do serviço público. Os resultados obtidos foram sistematizados em uma Matriz *SWOT* tanto os sucessos alcançados durante e depois da pandemia, bem como as áreas que necessitam de atenção e aprimoramento contínuo como a comunicação interna do Conselho Federal. A pesquisa ressalta a importância da inovação na gestão pública e enfatiza a necessidade de uma abordagem integrada e liderança proativa para essas iniciativas no contexto organizacional.

Palavras-chave: Conselho Federal, Inovação, Gestão pública.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the innovation practices adopted in recent years by a Brazilian Federal Council, considering their relevance in improving and modernizing the institution's activities. As well, the research is exploratory in nature, with a mixed, qualitative, and quantitative approach. In this way, initiatives implemented to optimize public management are studied, using a questionnaire applied to employees via *Google Forms*. Data collection aims to understand the internal perception of such practices and their contribution to achieving institutional objectives, which are the efficiency, transparency, and agility of the public service. The results obtained are highlighted by the SWOT Matrix, both the successes achieved during and after the pandemic, as well as the areas that require attention and continuous improvement, such as the internal communication of the Federal Council. The research highlights the importance of innovation in public management and emphasizes the need for an integrated approach and proactive leadership for these initiatives in the organizational context.

Keywords: Federal Council, Innovation, Public management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<u>Figura 3.1 – Fórmula do Cálculo Amostral.</u>	21
<u>Figura 4.1 – Etnia no Conselho Federal.</u>	24
<u>Figura 4.2 – Gênero de identificação no Conselho Federal.</u>	24
<u>Figura 4.3 – Respostas quanto à identificação com Diversidade Funcional (Pessoa com Deficiência) no Conselho Federal.</u>	25
<u>Figura 4.4 – Tempo de atuação no Conselho Federal.</u>	25
<u>Figura 4.5 – Disposição de cargos no Conselho Federal.</u>	26
<u>Figura 4.6 – Envolvimento e engajamento nas iniciativas inovadoras no Conselho Federal.</u> .	27
<u>Figura 4.7 – O papel da inovação no Conselho Federal.</u>	27
<u>Figura 4.8 – O grau de inovação que tem sido aplicada para promover práticas mais sustentáveis dentro do Conselho Federal.</u>	28
<u>Figura 4.9 – O grau de inovação que tem sido aplicada para promover práticas mais ESG dentro do Conselho Federal.</u>	28
<u>Figura 4.10 – O grau de inovação que tem sido aplicada para promover políticas mais ambientais dentro do Conselho Federal.</u>	29
<u>Figura 4.11 – Ferramentas digitais com contribuição para inovação e otimização dos processos internos do Conselho Federal.</u>	30
<u>Figura 4.12 – Os indicadores que essas ferramentas afetam o dia a dia no Conselho Federal.</u>	31
<u>Figura 4.13 – Porcentagem dos colaboradores que conhecem a ferramenta.</u>	32
<u>Figura 4.14 – Porcentagem dos colaboradores que usam a ferramenta no Conselho Federal.</u>	32
<u>Figura 4.15 – Relação dos funcionários que conhecem e usam ferramentas no Conselho Federal.</u>	33
<u>Figura 4.16 – Informações coletadas para a construção Matriz FOFA (SWOT).</u>	34

LISTA DE GRÁFICOS

<u>Tabela 2.1 – Habilidades fundamentais em gestão da inovação.</u>	15
<u>Tabela 2.2 – Técnicas favoráveis para gerar ideias criativas.</u>	16
<u>Tabela 4.1 – Relação dos funcionários que conhecem e usam ferramentas no Conselho Federal.....</u>	33

SUMÁRIO

1.	<u>INTRODUÇÃO</u>	7
1.1	<u>Formulação do problema</u>	8
1.2	<u>Objetivo Geral</u>	8
1.3	<u>Objetivos Específicos</u>	8
1.4	<u>Justificativa</u>	9
2.	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	10
2.1	<u>Inovação na Gestão Pública</u>	10
2.1.1	<u>O Papel da Inovação na Melhoria da Eficiência e Eficácia no Setor Público</u>	11
2.1.2	<u>Impacto Positivo da Inovação na Eficiência e Eficácia</u>	12
2.2	<u>Gestão da Inovação Pública</u>	14
2.2.1	<u>Ferramentas Inovadoras</u>	16
2.2.2	<u>Inovação Sustentável</u>	17
2.3	<u>O Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)</u>	17
2.4	<u>Os Conselhos Federais Brasileiros</u>	18
3.	<u>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</u>	20
3.1	<u>Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa</u>	20
3.2	<u>Caracterização da organização</u>	20
3.3	<u>Participantes da pesquisa</u>	21
3.4	<u>Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa</u>	21
3.5	<u>Procedimentos de coleta e de análise de dados</u>	22
4.	<u>RESULTADOS E DISCUSSÕES</u>	24
4.1	<u>Perfil do entrevistado</u>	24
4.2	<u>Iniciativas Específicas De Inovação Adotadas Pelo Conselho Federal E A Percepção Dos Colaboradores Nos Últimos Anos</u>	26
4.3	<u>Papel da Inovação na Melhoria da Eficiência e Eficácia dos Processos Internos do Conselho Federal</u>	30
4.4	<u>Os desafios enfrentados pelo Conselho Federal na implementação de iniciativas inovadoras e como foram superados</u>	32
5.	<u>CONCLUSÃO</u>	36
6.	<u>REFERÊNCIAS</u>	38
7.	<u>APÊNDICES</u>	42
7.1	<u>Apêndice A – Questionário</u>	42

1. INTRODUÇÃO

No contexto de um Conselho Federal brasileiro, a presente pesquisa objetiva investigar as práticas de inovação adotadas por essa instituição no âmbito da gestão pública. Neste trabalho, busca-se analisar as iniciativas específicas de inovação implementadas por uma autarquia da Administração Pública Federal nos últimos anos, bem como compreender a percepção dos colaboradores, membros e gestores em relação a essas práticas e seu impacto na otimização da gestão pública.

Iniciando pela definição, a inovação é um elemento crucial para o progresso e o aprimoramento das organizações em qualquer setor, incluindo o setor público, ela surge como uma estratégia para impulsionar o desenvolvimento, aprimorar processos e superar obstáculos inerentes à administração pública (Cavalcante *et al.*, 2017). Em meio a uma sociedade dinâmica e em constante evolução, as instituições públicas enfrentam desafios crescentes para atender às demandas da população e para garantir a eficiência e eficácia de suas atividades (Brandão; Bruno-Faria, 2013).

Contudo no setor público a adoção de práticas inovadoras enfrenta desafios singulares. Dentre eles, destacam-se a burocracia, a resistência a mudanças e a falta de incentivos para a experimentação de novas abordagens (Djellal; Gallouj; Miles, 2017). Portanto, o setor público desempenha um papel na promoção da inovação, uma vez que pode fomentar o desenvolvimento de políticas públicas inovadoras, facilitar parcerias com o setor privado e estabelecer um ambiente propício para a criação e implementação de soluções criativas (Cunha, 2017).

A inovação pode ser compreendida como a introdução de novidades, a aplicação de novos métodos ou técnicas, bem como a adoção de práticas originais que resultam em melhorias significativas em produtos, processos ou serviços (Sano, 2020). Segundo Schumpeter (1934 *apud* Oliveira; Santos Júnior, 2017), a inovação é um dos principais motores do desenvolvimento econômico, impulsionando o crescimento e a competitividade de organizações e nações.

No contexto específico desse Conselho Federal, a inovação faz presença na busca contínua por aprimoramento e modernização de suas atividades. Nesta pesquisa, almeja-se analisar as práticas de inovação adotadas nos últimos anos, com foco nas iniciativas implementadas para otimizar a gestão pública da organização. Por meio de um questionário com os colaboradores, membros e gestores foi possível compreender a percepção interna sobre tais práticas e como elas têm contribuído para o alcance dos objetivos institucionais.

1.1 Formulação do Problema

Um estudo de caso sobre as estratégias e ações de inovação adotadas por um Conselho Federal brasileiro busca compreender os desafios, benefícios e resultados decorrentes dessas iniciativas no contexto de uma entidade reguladora de profissões técnicas e suas contribuições para a melhoria contínua do serviço prestado à sociedade.

Assim, esse trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **quais foram as iniciativas de inovação adotadas nos últimos anos pelo Conselho Federal brasileiro em estudo e de que forma essas estratégias têm contribuído para otimizar a gestão pública?**

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é o de analisar as práticas de inovação implementadas por um Conselho Federal.

1.3 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram delineados os objetivos específicos abaixo descritos:

- Investigar as iniciativas específicas de inovação adotadas pela instituição nos últimos anos;
- Compreender a percepção dos colaboradores, membros e gestores do Conselho Federal em relação às práticas de inovação adotadas;
- Analisar o papel da inovação na melhoria da eficiência e eficácia dos processos internos do Conselho Federal;
- Investigar os desafios enfrentados pelo Conselho Federal na implementação de iniciativas inovadoras e como foram superados.

1.4 Justificativa

A escolha desse tema é fundamentada na necessidade de compreender como órgãos e instituições públicas têm respondido aos desafios contemporâneos relacionados à gestão, especialmente diante do cenário de rápidas transformações tecnológicas e sociais. A inovação tem se mostrado como uma ferramenta crucial para aprimorar a eficiência, eficácia e transparência dos processos governamentais, tornando-se uma demanda importante para o setor público (Cavalcante; Cunha, 2017).

Esta pesquisa pode contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico ao explorar e analisar um caso concreto de inovação na gestão pública, permitindo a identificação de padrões, lições aprendidas e boas práticas que possam ser replicadas em outros contextos similares.

No âmbito prático, a investigação apresenta uma relevância significativa para o próprio Conselho e para outras organizações governamentais interessadas em aprimorar suas práticas de gestão. Ao analisar as iniciativas específicas de inovação adotadas nos últimos anos, o estudo oferece subsídios importantes para a melhoria contínua dos processos internos e para a criação de uma cultura organizacional mais aberta à inovação e ao uso efetivo de novas tecnologias.

Ademais, a percepção dos colaboradores, membros e gestores do Conselho em relação às práticas de inovação adotadas desempenha um papel fundamental na análise, pois permite compreender os desafios e expectativas dos envolvidos, fornecendo informações valiosas sobre o impacto dessas iniciativas na rotina de trabalho e na qualidade dos serviços prestados. Afinal, segundo Choi e Chang (2009 *apud* Cavalcante; Camões, 2017), a inovação é uma construção coletiva.

É sempre um fenômeno de colaboração. [...] Uma pessoa pode realizar uma descoberta tecnológica, outra pode transformá-la em um produto, e uma terceira pode encontrar um modo de torná-lo barato o bastante para "pegar". Todos tomam parte no processo de inovação, e nenhum deles sabe como obter a inovação em sua totalidade. Vez por outra surge um inventor que, além de ser dotado de conhecimento científico, é bom nos negócios, mas mesmo alguém assim já está de pé sobre os ombros de outros desde o início e terá de contar depois com outros mais (Matt Ridley, 2023, p 208 e 209).

Ao trabalhar os desafios enfrentados pelo Conselho na implementação de iniciativas inovadoras e as estratégias utilizadas para superá-los, o estudo procura resultados relevantes para outras instituições públicas também, contribuindo para a formação de uma base de

conhecimento que facilite a tomada de decisões informadas na busca pela modernização e aprimoramento da gestão pública no Brasil.

Dessa forma, espera-se que o estudo de caso sobre as práticas de inovação adotadas por um Conselho Federal possa oferecer uma visão holística sobre como a inovação pode contribuir para otimizar a gestão pública, impulsionando a eficiência e eficácia das ações realizadas pela organização. A análise das iniciativas de inovação, bem como a compreensão da percepção dos colaboradores, membros e gestores da instituição, permite uma visão interna profunda sobre os impactos dessas práticas e sua capacidade de se reinventar para atender às expectativas da sociedade e dos profissionais envolvidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do trabalho, o referencial teórico fornece a base conceitual e o embasamento necessário para a investigação da situação problemática, que consiste em analisar as práticas de inovação implementadas por um Conselho Federal brasileiro. O referencial teórico também engloba a revisão de pesquisas, bem como fornecer uma fundamentação conceitual robusta para a análise das iniciativas de inovação adotadas e sua contribuição para otimizar a gestão pública. A sequência de abordagem segue uma ordem lógica, onde parte da visão macro para a micro.

2.1 Inovação na Gestão Pública

Mundialmente o parâmetro para a inovação é o Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2005, figura como uma referência no campo da inovação. De acordo com as orientações presentes nesse manual, a inovação engloba a introdução de novidades ou aperfeiçoamentos significativos em produtos, processos, métodos organizacionais ou práticas de gestão (OCDE, 2005).

Semelhante ao Manual de Oslo, o marco normativo brasileiro relevante para a pesquisa é a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016), que alterou a Lei nº 10.973/2004

(BRASIL, 2004), conhecida como a Lei de Inovação. Especificamente, o Art. 2º - IV dessa lei destaca a inovação como o conjunto de atividades que envolvem a criação, o desenvolvimento e a implementação de novos produtos, processos e serviços, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características a produtos, processos e serviços existentes.

Portanto, a inovação no setor público tem como função primordial enfrentar os desafios e demandas da sociedade, promovendo a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o alcance de resultados mais efetivos (Djellal; Gallouj; Miles, 2017). Além disso, a inovação na gestão pública é capaz de otimizar os processos internos, aperfeiçoar a alocação de recursos e maximizar a eficiência operacional, impactando diretamente na satisfação dos cidadãos e na construção de uma administração mais ágil e responsiva (Crosby, Hart E Torfing, 2016 *apud* Isidro-Filho, 2017).

2.1.1 O Papel da Inovação na Melhoria da Eficiência e Eficácia no Setor Público

A inovação não é apenas um modismo ou uma tendência passageira, ela tem o poder de impactar diretamente a qualidade dos serviços oferecidos pelo governo. Quando falamos em eficiência, estamos falando de fazer mais com menos, otimizando recursos e processos para que as ações do Estado sejam mais ágeis e produtivas. Já a eficácia está relacionada ao alcance dos resultados desejados, ou seja, inovar para atender às necessidades reais da população e promover mudanças significativas (Mulgan; Albury, 2003 *apud* Oliveira; Santos Júnior, 2017).

Esse tipo de melhoria de processo tem relevância especial no setor público, no qual o desafio não é gerar riqueza, mas fornecer valor para o dinheiro na prestação de serviços. O conceito de "enxuto" e outras ideias semelhantes têm muitas aplicações - por exemplo, na redução dos tempos de espera ou no aumento da segurança para o paciente em hospitais, na aceleração da prestação de serviços como tributação de veículos e emissão de passaportes e na melhoria na arrecadação de impostos! (Joe Tidd, Joe Bessant; 2015, p. 197).

É imprescindível que a gestão pública compreenda que a inovação é um investimento, e que os benefícios vão além dos números. Ela impacta diretamente na qualidade de vida das pessoas, na transparência dos processos e na construção de uma sociedade mais justa e participativa (Mulgan; Albury, 2004).

Fatores externos, como avanços tecnológicos, mudanças no ambiente regulatório e necessidades sociais, podem exercer pressão sobre as organizações do setor público, obrigando-

as a inovar em resposta a esses estímulos externos. Esta pressão externa é um papel também no impulsionamento da inovação. A implementação de ações políticas e legislativas pode atuar como fator de impulso para a inovação no setor público, obrigando as organizações a se adaptarem e inovarem em resposta a novos requisitos e regulamentações (Clausen et al; 2020).

O artigo "*The Role Of Innovation In Improving Public Administration Efficiency*" de Herijanto Bektı (2022) argumenta que o desenvolvimento e a implementação de padrões de serviço claros e mensuráveis são fundamentais para garantir consistência, transparência e alinhamento com as expectativas da comunidade. Dessa maneira, o aprimoramento da qualidade dos serviços públicos surge como um dos principais papéis da inovação na administração pública.

Além disso, o estudo de Herijanto Bektı (2022) enfatiza a importância do aprimoramento das competências e atitudes dos funcionários públicos para melhorar o serviço à comunidade. Programas de treinamento destinados a aprimorar habilidades de comunicação, empatia e compreensão das necessidades da comunidade são considerados essenciais nesse sentido. A participação inclusiva da comunidade nos processos de planejamento e avaliação de serviços é defendida para garantir a representação genuína dos interesses da comunidade (Bektı, 2022).

Os resultados destacam a necessidade imperativa de as administrações públicas abraçarem estrategicamente a inovação, com foco em tecnologia, gestão de dados e qualidade de serviço. Em conclusão, o artigo sugere que os benefícios desse papel da inovação se manifestam em maior satisfação pública, aumento da confiança nas instituições governamentais e consolidação de uma relação harmoniosa e de apoio entre o governo e a comunidade. Ao aderir a essas implicações, as administrações públicas podem fortalecer sua legitimidade e eficácia na execução de tarefas administrativas, navegando com resiliência e responsividade na paisagem em constante evolução da governança (Bektı, 2022).

2.1.2 Impacto Positivo da Inovação na Eficiência e Eficácia

O ponto de destaque a ser debatido é o impacto da inovação na eficiência e eficácia, posto que ele deve considerar as características organizacionais e ambientais, sendo a gestão da inovação e o desempenho organizacional mediados por práticas de uma gestão de desempenho, como, por exemplo, a ESG (Environmental, social, and corporate governance). Com isso, a

colaboração e coprodução de valor em serviços públicos aparecem para impulsionar a inovação, resultando em benefícios tangíveis para a sociedade.

A implementação de práticas inovadoras tem o potencial de impactar positivamente sua eficiência e eficácia em diversas frentes. Ao adotar iniciativas específicas de inovação nos últimos anos, o objeto de estudo pode ter alcançado melhorias significativas em seus processos internos, tornando-os mais ágeis, eficientes e alinhados com as necessidades da sociedade e dos profissionais atendidos. Na visão dos especialistas em inovação e empreendedorismo John Bessant e Joe Tidd:

A inovação impõe grandes desafios (e possibilita grandes oportunidades) ao setor público. A pressão pela oferta de mais e melhores serviços sem aumento de carga tributária é um quebra-cabeça capaz de tirar o sono de muitos funcionários públicos. [...] No segmento da saúde, por exemplo, houve grandes melhorias em serviços essenciais, como o tempo de espera. Hospitais como o Leicester Royal Infirmary, na Inglaterra, ou o Hospital Karolinska, em Estocolmo, na Suécia, conseguiram implementar melhorias significativas na agilidade, qualidade e eficácia de seus serviços em saúde, reduzindo listas de espera para cirurgias eletivas em 75% e de cancelamentos em 80%, tudo isso por meio da inovação (John Bessant, Joe Tidd; 2019, p. 08).

A cultura da inovação possibilita uma maior abertura para o enfrentamento dos desafios encontrados no cotidiano da instituição. A partir da compreensão dos obstáculos e da construção conjunta de soluções, qualquer organização pública pode superar barreiras que antes dificultavam a implementação de iniciativas inovadoras.

Nessa ótica, a inovação, especialmente aquela centrada em processos, pode otimizar as atividades governamentais de diversas maneiras. A introdução de tecnologias inovadoras, como sistemas de informação, automação de processos e plataformas digitais, é essencial nesse cenário. A automação e digitalização simplificam e aceleram as operações governamentais, resultando em economia de tempo e recursos em tarefas administrativas e operacionais. Bem como a inovação pode contribuir para a redução de custos, identificando maneiras mais eficientes de realizar atividades e alocando recursos de forma mais eficaz (AlShehail et al., 2022).

A transparência, agilidade e flexibilidade proporcionadas por processos inovadores tornam as organizações governamentais mais aptas a responder rapidamente às mudanças nas demandas da sociedade. A inovação também deve envolver os cidadãos no processo de cocriação de serviços, integrando suas necessidades e feedback aos processos governamentais, resultando em serviços mais eficientes e adaptados às necessidades reais da população, portanto, essa melhoria assegura a entrega de serviços mais eficazes e satisfatórios para os cidadãos (Chen et al; 2020).

O estudo "*Empirical Evidence Governance Innovation in Public Service*" destaca a busca incessante por melhorias na entrega de serviços públicos como fundamental para a

eficácia e eficiência do governo. A pesquisa ressalta que a inovação é um pilar para aprimorar a qualidade dos serviços públicos, atendendo às necessidades da população (Sudrajat; Andhika, 2021).

Em outras palavras, a implementação de novas tecnologias, sistemas e a promoção da participação pública nos processos decisórios são aspectos essenciais para garantir que os serviços públicos atendam eficaz e eficientemente às necessidades da população. Por isso a busca constante por melhorias na entrega de serviços públicos está intrinsecamente ligada à inovação e à utilização de tecnologias para atender efetivamente às demandas da sociedade.

2.2 Gestão da Inovação Pública

Em sua essência, a Gestão da Inovação Pública implica a coordenação estratégica de recursos, o fomento de uma cultura propícia à inovação e a facilitação dos processos inovativos, conforme apontado por Cinar et al. (2019). Bem como ela requer uma abordagem estratégica plural, combinando estratégias de cima para baixo com estratégias localmente enraizadas, tendo que essa combinação estratégica visa a maximizar a eficácia da inovação ao considerar as especificidades e contextos locais, ao mesmo tempo em que se alinha com diretrizes e objetivos mais amplos definidos em níveis superiores da administração pública (Thøgersen; 2022).

Ademais, Gestão da Inovação Pública emerge como um processo complexo e dinâmico, demandando não apenas a mobilização de recursos, mas também uma liderança ativa para transcender as rotinas organizacionais e catalisar a mudança. Nesse âmbito, a liderança é necessária para superar as inércias institucionais para promover uma cultura que favoreça a inovação no âmbito público. Dessa maneira, as definições e abordagens apresentadas sublinham a importância crítica desse tipo de gestão para a criação de valor público e a abordagem de desafios sociais complexos, enquanto ressaltam a necessidade de liderança ativa e estratégias integradas para impulsionar a inovação no contexto público (Thøgersen; 2022).

Tabela 2.1 – Habilidades fundamentais em gestão da inovação.

Habilidade básica	Rotinas facilitadoras
Reconhecimento	Vasculhar o cenário à procura de sinais tecnológicos e econômicos que iniciem o processo de mudança.
Alinhamento	Garantir que haja coerência e adequação entre a estratégia comercial e a mudança proposta – não inovar porque é moda ou como resposta involuntária à atividade da concorrência.
Aquisição	Reconhecer as limitações da base tecnológica da própria empresa e ser capaz de contatar fontes externas de conhecimento, informação, equipamento, etc. Transferir tecnologia de várias fontes externas e conectá-la a pontos internos relevantes da empresa.
Geração	Ter habilidade de criar algumas formas de tecnologia internamente – por meio de P&D, grupos de engenharia interna, etc.
Escolha	Explorar e selecionar a resposta mais adequada a estímulos ambientais que se ajuste à estratégia adotada e à base de recursos internos/rede tecnológica externa.
Execução	Gerenciar projetos de desenvolvimento para novos produtos ou processos, desde a ideia inicial até seu lançamento final. Monitorar e controlar tais projetos.
Implantação	Gerenciar a introdução de mudança – técnica ou de outra natureza – na empresa para garantir a aceitação e o uso eficaz da inovação.
Aprendizagem	Ter a habilidade de avaliar e refletir sobre o processo de inovação e identificar lições para a melhoria de rotinas gerenciais.
Desenvolvimento da empresa	Implementar rotinas eficazes – em estruturas, processos, comportamentos básicos, etc.

Fonte: *Gestão da Inovação (Tidd, Bessant; 2015)*.

Nesse contexto, em uma definição denotativa, liderar é uma habilidade de influenciar e guiar outros na consecução de objetivos específicos. Nos estudos do Zheng *et al.* (2019) as organizações voltadas para a inovação, líderes cujo perfil esteja alinhado a essa cultura fazem a diferença necessária, posto que tais líderes devem fomentar um ambiente que encoraje o questionamento, a experimentação e a proposição de ideias diversas. Bem como devem também ser receptivos a perspectivas opostas, promover as iniciativas da equipe, estimular a resolução de problemas e cultivar uma atmosfera de confiança. Além disso, os líderes inovadores incentivam a construção de pensamento amplo e flexível, permitem o tempo necessário para a geração de ideias criativas, reconhecem os talentos da equipe e sabe lidar e promover a diversidade (Zheng *et al.*; 2019).

2.2.1 Ferramentas Inovadoras

Para facilitar a inovação, a colaboração, a resolução de problemas e o desenvolvimento contínuo em diferentes contextos organizacionais, diferentes ferramentas, técnicas e conceitos são referências para a criação de ideias criativas. Os itens a seguir são utilizados em diversas áreas, especialmente no contexto de negócios, inovação, design e desenvolvimento de produtos.

Tabela 2.2 – Técnicas favoráveis para gerar ideias criativas.

Nº	Ferramentas	Definição
1	Business Model Canvas	Uma ferramenta que ajuda a visualizar, descrever, e inovar em modelos de negócios existentes ou novos.
2	SCAMPER	Uma técnica de brainstorming que envolve sete estratégias para explorar e desenvolver ideias: Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Perguntar, Eliminar e Rearranjar.
3	<i>Job to be Done</i>	Uma abordagem que se concentra nas necessidades do cliente, identificando o trabalho funcional e emocional que um cliente está tentando realizar ao usar um produto ou serviço.
4	Mapas Mentais	Diagramas que representam visualmente informações e ideias, muitas vezes usados para organizar pensamentos, gerar ideias ou estruturar informações.
5	Brainstorming	Um processo criativo de geração de ideias em grupo, sem críticas iniciais, para estimular a criatividade.
6	Feedback e Feedforward	Feedback refere-se a informações sobre o desempenho passado, enquanto feedforward está relacionado a sugestões e orientações para melhorar o desempenho futuro.
7	Coaching/Growth	O coaching é uma prática que visa desenvolver habilidades e maximizar o potencial, enquanto o crescimento refere-se ao desenvolvimento contínuo.
8	FOFA (<i>SWOT</i>)	Uma análise que avalia os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa, projeto ou situação.
9	Lean Inception	Um método ágil para alinhar equipes e stakeholders no início de um projeto, enfocando na visão, no escopo e nas práticas.
10	Design Thinking	Uma abordagem centrada no ser humano para resolução de problemas, enfatizando empatia, colaboração e prototipagem rápida.

Fonte: Adaptado à obra *Inovação na prática: design thinking e ferramentas aplicadas a startups* (Tajra e Ribeiro, 2020).

Nesse âmbito, a análise FOFA (*SWOT*) (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) é uma ferramenta que proporciona uma visão esclarecedora da situação de uma organização, projeto ou situação. Essa técnica pode ser utilizada nas fases preliminares dos processos de tomada de decisão e pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliação da posição estratégica de organizações. Ou seja, uma análise *SWOT* geralmente faz e responde perguntas para gerar informações significativas para cada componente da *SWOT*, a fim de identificar suas oportunidades, bem como com inovações para o setor público (Kotler; Keller, 2012).

2.2.2 Inovação Sustentável

A inovação sustentável representa e manifesta-se na adoção de tecnologias limpas, práticas de consumo consciente e eficiência energética, em uma abordagem que os aspectos de governança, ambientais e sociais entrem nas estratégias das organizações em direção a um modelo operação mais sustentável (Aagaard; Saari; Mäkinen, 2021).

A Sustentabilidade é sobre suprir as necessidades do presente sem afetar as gerações futuras, além disso é sobre a utilização dos recursos naturais de forma racional, não é exclusivamente o trabalho com questões ambientais. Dessa forma, a ESG (Environmental, Social and Governance) é uma forma de avaliação da performance organizacional como parâmetro em desempenho socioambiental, de transparência e eficiência, sendo que a ESG produz informações e evidências que revelam e comprovam a estratégia de uma empresa rumo a um modelo de negócio mais sustentável a longo prazo (SEBRAE, 2023).

2.3 O Uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) como inovação têm desempenhado um papel fundamental na modernização do setor público, posto que proporciona eficiência, transparência e agilidade nos processos administrativos (Laudon; Laudon, 2007).

É uma outra forma de impulsionamento da inovação, é aproveitar a tecnologia para aumentar a eficiência da administração pública. A TIC facilita a troca de informações entre diversas unidades administrativas, acelerando processos e diminuindo obstáculos burocráticos. A adoção de sistemas centralizados de banco de dados e aplicativos amigáveis ao usuário serve para minimizar a duplicação de dados, aprimorar a acessibilidade e capacitar tanto os funcionários públicos quanto os cidadãos. Além disso, a tecnologia promove a transparência e a responsabilidade, fornecendo documentação eletrônica que pode ser examinada pelo público, desencorajando assim a corrupção (Laudon; Laudon, 2007).

Uma das principais tecnologias do Governo brasileiro é o *Sistema Eletrônico de Informações (SEI)*, uma plataforma inovadora que revoluciona a gestão de documentos e processos no âmbito público. A ferramenta é uma solução pronta e sua arquitetura eletrônica permite a

tramitação virtual de documentos, eliminando a necessidade de papel e agilizando consideravelmente as rotinas administrativas (BRASIL, 2022).

Outra ferramenta digital presente no Conselho Federal estudado é o *MEURH* com utilidade estratégica na gestão de recursos humanos, proporcionando uma abordagem sistêmica para a estruturação de cargos, remunerações e principalmente o ponto eletrônico com geolocalização. Assim, tecnologia contribui para a padronização, transparência nas políticas de pessoal e agilidade na gestão de jornada de trabalho no setor público (TOTVS, 2023).

Os principais componentes do *Microsoft 365* é o *Microsoft Word, Excel, Outlook e Teams*, além disso são fundamentais cada um para comunicação, colaboração e produtividade no ambiente governamental. Essas ferramentas são abrangentes e utilizadas no mundo todo, como também para a inovação no setor público. A compreensão dessas TICs é total relevância para gestores e servidores públicos, visando otimizar processos e promover transparência (MICROSOFT, 2023).

2.4 Os Conselhos Federais Brasileiros

Um Conselho Federal é uma instituição brasileira responsável pela regulamentação e fiscalização das atividades profissionais, o Conselho Federal de Administração, por exemplo, define sua finalidade como:

O Conselho Federal de Administração (CFA) tem como principais finalidades propugnar por uma adequada compreensão dos problemas administrativos e sua racional solução, orientar e disciplinar o exercício da profissão, dirimir dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais, julgar, em última instância, os recursos de penalidades impostas pelo Conselho Regional de Administração (CRA), votar e alterar o Código de Ética Profissional, além de zelar pela sua fiel execução, e promover estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa do País. O CFA é um órgão normativo, consultivo, orientador e disciplinador do exercício da profissão, sediado na capital federal, responsável por controlar e fiscalizar as atividades financeiras e administrativas do Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração. [...] O CFA também se reveste de Tribunal Superior de Ética dos Administradores, para julgar processos éticos em 2ª instância. Em sua estrutura organizacional possui Plenário, Câmaras, Diretoria, Comissões e Assembleia de Presidentes de CRAs. (CFA, 2018).

Os Conselhos Federais no contexto brasileiro apresentam características diferentes que os distinguem como entidades de natureza jurídica autárquica, integrantes da Administração Pública Federal, conforme delineado pelo Supremo Tribunal Federal na Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 1717. Essas instituições são encarregadas de desempenhar atividades típicas do Estado, conferindo-lhes uma posição singular no cenário administrativo (STF, 2002).

1. Estando prejudicada a Ação, quanto ao § 3º do art. 58 da Lei nº 9.649, de 27.05.1998, como já decidiu o Plenário, quando apreciou o pedido de medida cautelar, a Ação Direta é julgada procedente, quanto ao mais, declarando-se a inconstitucionalidade do "caput" e dos § 1º, 2º, 4º, 5º, 6º, 7º e 8º do mesmo art. 58. 2. Isso porque a interpretação conjugada dos artigos 5º, XIII, 22, XVI, 21, XXIV, 70, parágrafo único, 149 e 175 da Constituição Federal, leva à conclusão, no sentido da indelegabilidade, a uma entidade privada, de atividade típica de Estado, que abrange até poder de polícia, de tributar e de punir, no que concerne ao exercício de atividades profissionais regulamentadas, como ocorre com os dispositivos impugnados. 3. Decisão unânime. (STF - ADI: 1717 DF, Relator: SYDNEY SANCHES, Data de Julgamento: 07/11/2002, Tribunal Pleno, Data de Publicação: DJ XXXXX-03-2003 PP-00061 EMENT VOL-02104-01 PP-00149)

Uma das peculiaridades que os diferenciam de outras autarquias federais é a sua origem de receitas, bem como o método peculiar de nomeação de seus dirigentes, os quais são designados pelos profissionais registrados junto aos respectivos Conselhos. Essa particularidade destaca a influência direta da categoria profissional na gestão dessas entidades, divergindo, por exemplo, do modelo adotado pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), conforme jurisprudência consolidada na ADI 3026 (STF, 2006).

Contrariamente à OAB, os Conselhos de Fiscalização Profissional estão sujeitos a uma gama variada de obrigações inerentes às entidades de Direito Público, tais como a realização de concursos públicos para a contratação de servidores, a observância do prévio processo licitatório para a aquisição de bens e serviços, bem como a obrigação de prestar contas ao Tribunal de Contas da União (TCU). Esses deveres refletem o compromisso dessas entidades em aderir aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, fundamentais no ordenamento jurídico brasileiro (ANAPROCONF, 2018).

No âmbito nacional existe uma expressiva quantidade de Conselhos de Fiscalização Profissional, onde são aproximadamente 535 incluindo os Conselhos Regionais, conforme verificado no Acórdão 096/2016 do Tribunal de Contas da União (TCU). Essa dispersão de entidades destaca a relevância e a diversidade das profissões regulamentadas no país, sendo imperativo o rigoroso cumprimento das normativas legais que regem a atuação desses conselhos na busca pela preservação da ordem e do interesse público (TCU, 2016).

Um Conselho Federal possui um papel relevante na sociedade, pois, além de fiscalizar e normatizar as práticas profissionais, também está envolvido na formulação e implementação de políticas públicas que impactam diretamente a atuação dos profissionais em seu campo de atuação. A complexidade de seu modelo de governança e a abrangência de seu escopo de atuação requerem constante adaptação e atualização para enfrentar as pressões externas, bem como responder às demandas dos milhares de profissionais e empresas que dependem de suas atividades (CONFEA, 2020).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir apresentaremos a metodologia do trabalho incluindo a tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa, caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo, os participantes da pesquisa, caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A presente pesquisa é de natureza exploratória, com abordagem mista, qualitativa e quantitativa. O estudo de caso é o método principal utilizado, uma vez que busca uma compreensão aprofundada das práticas de inovação adotadas por esse Conselho Federal e seu impacto na otimização da gestão pública (Waley Mendonça, 2014). A abordagem qualitativa viabiliza a análise detalhada e contextualizada dos dados coletados, bem como a abordagem quantitativa permite traçar padrões de comportamento. Assim, foi possível avaliar as percepções e experiências dos colaboradores, membros e gestores da organização em relação à inovação na gestão pública (Schmidt Godoy, 1995).

3.2 Caracterização da organização

O Conselho Federal estudado é uma autarquia federal brasileira localizada em Brasília – DF. Para conseguir a autorização necessária de aplicar o questionário de pesquisa, o Gabinete avaliou o caráter do Conselho Federal não ser um órgão público e considerou ser melhor o anonimato da organização, contudo é possível considerar que o Conselho é um dos mais tradicionais do Brasil e é referência entre as administrações corporativas brasileiras.

3.3 Participantes da pesquisa

Os participantes desta pesquisa são colaboradores, membros e gestores que atuam no Conselho Federal e que possuem conhecimento e experiência relacionados às práticas de inovação da instituição. São 43 respondentes de questionários válidos, onde o número total de indivíduos nessa categoria é de 184 funcionários, ou seja, a pesquisa abrange 23,4% desses participantes, alcançando uma representatividade significativa. Foi utilizada a fórmula em destaque na figura 3.1 para determinar amostra. O cálculo demonstrou que, considerando uma população com 184 colaboradores do Conselho Federal, erro amostral de 9% e nível de confiança 90%, seriam necessários à coleta de 42 questionários.

Figura 3.1 – Fórmula do Cálculo Amostral.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Fonte: Santos (2019).

Para entrevista, a pessoa de codinome “colaboradora A” cedeu um momento para discursão sobre a percepção dela no que se refere a inovação no Conselho Federal, principalmente na gestão de documentos, onde é gestora. Ela é Bacharel em Arquivologia pela Universidade de Brasília (2011). Analista/Arquivista do Conselho desde 2012. Mestre em Ciência da Informação (2018) pelo Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UNB).

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados foram utilizados principalmente dois instrumentos: (i) questionários com questões abertas e fechadas alinhadas com os objetivos específicos dessa pesquisa e (ii) uma entrevista não estruturada com uma pessoa em cargo de liderança no setor de gestão da ferramenta SEI no Conselho estudado, visto que é o setor de maior interesse dessa pesquisa quando o contexto é a utilização de ferramentas digitais. Os questionários e a entrevista

permitem obter informações detalhadas sobre as iniciativas específicas de inovação, percepções dos envolvidos e os desafios enfrentados na implementação dessas práticas. (Gil, 2008)

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados no mês de novembro de 2023 com questionários disponibilizados através da plataforma *Google Forms* (Apêndice A), divulgado por *e-mail* e a entrevista foi gravada em uma reunião em acordo com o entrevistado, sendo que a entrevista foi agendada e foi consentida a gravação em áudio. Além disso, a análise é descritiva em uma busca sistemática por características relevantes sobre a população estudada e relacionados às práticas de inovação do Conselho Federal. As informações foram selecionadas com base em sua relevância e contribuição para a compreensão do tema em questão.

Como procedimentos de análise de dados, a entrevista foi gravada e transcrita na íntegra e, posteriormente, submetida a uma análise de conteúdo. Essa análise envolve a identificação de temas recorrentes, categorias relevantes e padrões emergentes relacionados às práticas de inovação e sua contribuição para a gestão pública. Os dados obtidos por meio da análise foram organizados e sintetizados para complementar as informações coletadas no questionário.

A triangulação dos dados proporciona uma estruturação da análise SWOT e uma compreensão mais abrangente das práticas de inovação do Conselho Federal. Com isso identifica-se os fatores internos e externos favoráveis e desfavoráveis ao alcance dos objetivos específicos dessa pesquisa (Sant'ana, 2017).

A pesquisa foi conduzida em estrita conformidade com os princípios éticos, garantindo a confidencialidade das informações obtidas nos questionários e a utilização adequada dos dados disponíveis. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e foi solicitado o seu consentimento antes de participar e registrado por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O anonimato e a privacidade dos entrevistados foram preservados, utilizando-se codinomes nos resultados e na discussão.

O questionário foi estruturado em seis partes distintas. primeiramente, os participantes foram apresentados ao contexto da pesquisa, seguido pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A segunda parte considerou o perfil do entrevistado, buscando informações sociais relevantes para a análise. Posteriormente na terceira seção, as

iniciativas específicas de inovação adotadas pelo Conselho Federal nos últimos anos foram exploradas.

Na quarta seção procurou-se as percepções dos colaboradores, membros e gestores do Conselho Federal em relação às práticas de inovação implementadas. Na quinta parte, o foco foi sobre o papel da inovação na melhoria da eficiência e eficácia dos processos internos do Conselho Federal. Encerrando o questionário, a sexta seção era as considerações finais, permitindo aos participantes expressarem observações adicionais.

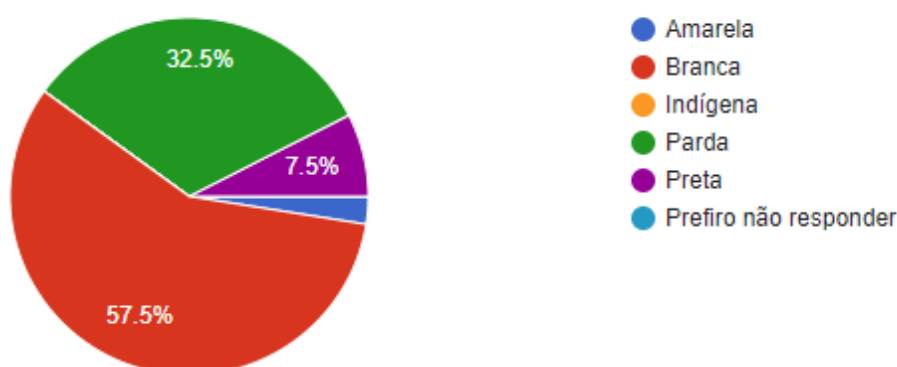
Cabe ressaltar que, em todas as seções, foram empregadas perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas foram concebidas para serem tabuladas visando uma análise mais aprofundada dos dados obtidos. Esse delineamento estruturado do questionário visa proporcionar uma abordagem ampla e sistemática na coleta de informações, alinhada aos objetivos específicos desta pesquisa (Diehl; Tatim, 2004).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil do entrevistado

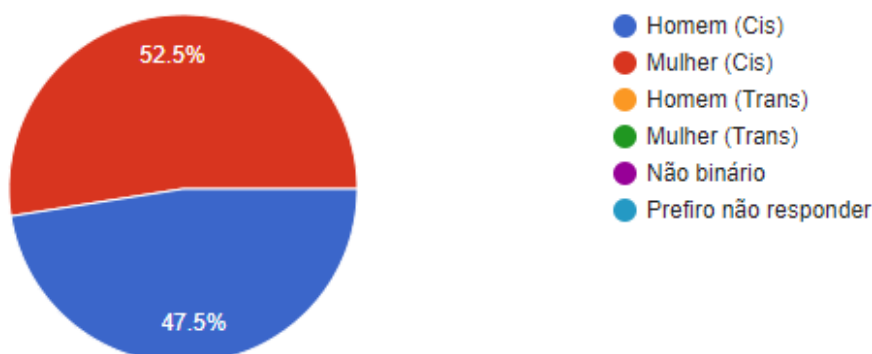
A análise do perfil do entrevistado, com base nos dados dos 43 questionários apresentados nas figuras 4.1, 4.2 e 4.3 referentes ao Conselho Federal, revela padrões pouco heterogêneos. Abordando primeiramente a distribuição étnica, observa-se uma predominância significativa onde a maioria dos membros se identifica como brancas, representando 57,5% do total da população. A população parda constitui a segunda maior parcela, representando 32,5%, enquanto a população preta compreende 7,5%. Notavelmente, a categoria de etnia amarela atinge 2,5%, e não foram identificados respondentes autodeclarados indígenas.

Figura 4.1 – Etnia no Conselho Federal.



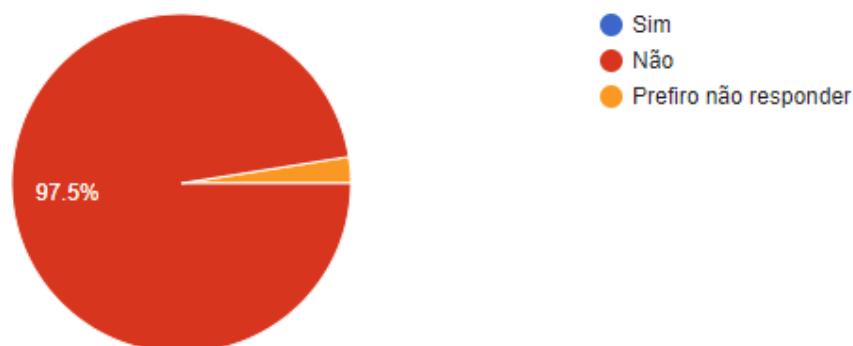
Fonte: Elaboração própria (2023).

Figura 4.2 – Gênero de identificação no Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

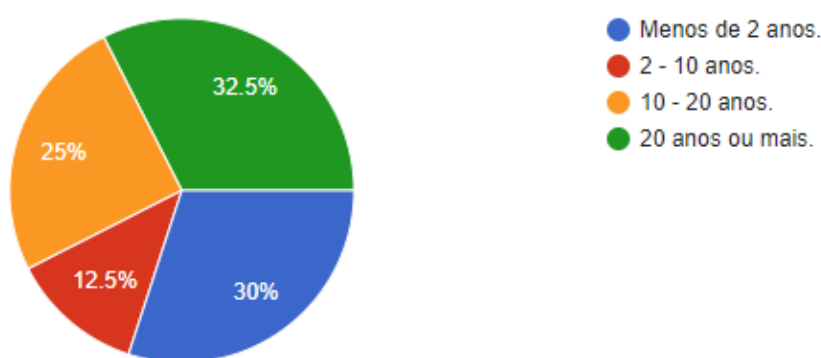
Figura 4.3 – Respostas quanto à identificação com Diversidade Funcional (Pessoa com Deficiência) no Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Destaca-se uma quase equidade entre mulheres (Cis¹) e homens (Cis), com uma ligeira predominância feminina, representando 52,5% do total. A proximidade dos percentuais sugere uma distribuição relativamente equitativa de gênero no Conselho Federal. Essa diversidade de gênero pode contribuir para a representatividade e a tomada de decisões mais abrangentes, incorporando diferentes perspectivas e experiências. Contudo, é notável a ausência de representantes nas categorias de Homem (Trans²), Mulher (Trans) e Não binário, todos registrando 0%. E o perfil geral do Conselho mostra uma ausência de pessoas com Diversidade Funcional.

Figura 4.4 – Tempo de atuação no Conselho Federal.

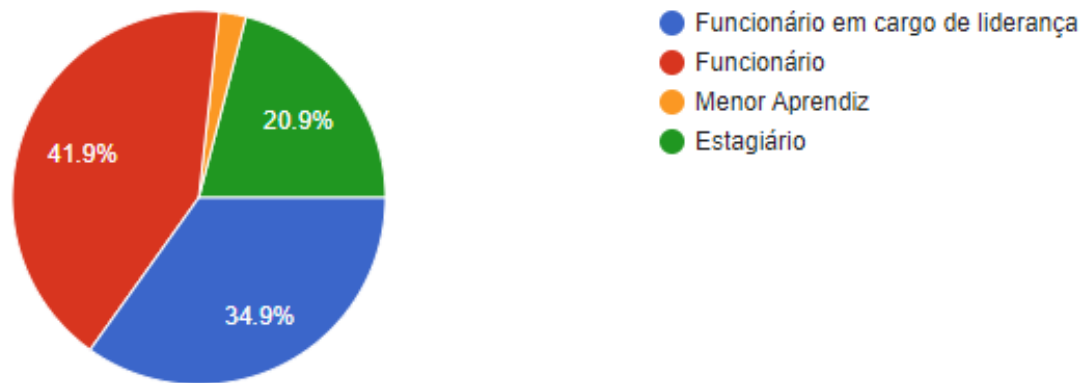


Fonte: Elaboração própria (2023).

¹ A Cisgeneridade é a condição da pessoa cuja identidade de gênero corresponde ao gênero que lhe foi atribuído no nascimento.

² A Transgeneridade é a condição da pessoa cuja identidade de gênero difere do típico do seu sexo, atribuído ao nascer.

Figura 4.5 – Disposição de cargos no Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

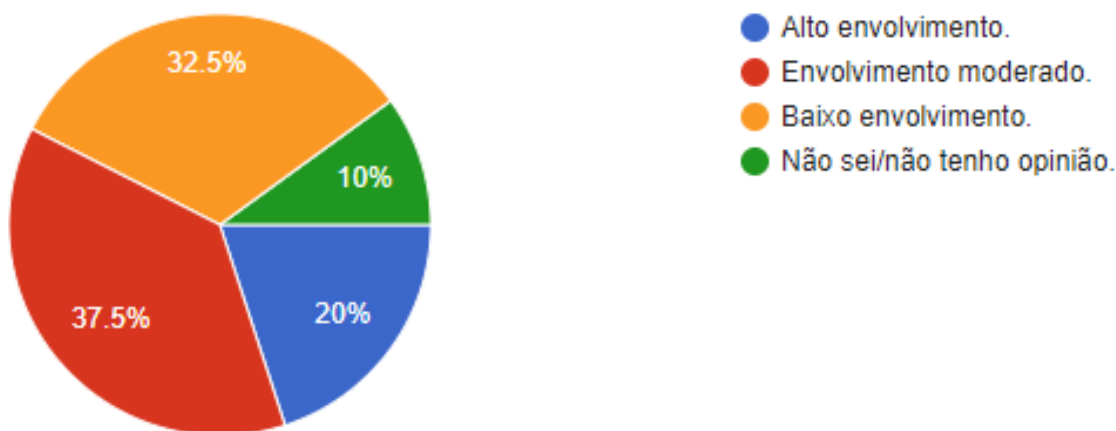
No que se refere ao tempo de atuação na figura 4.4, observa-se com 32,5% a maioria dos entrevistados acumulando 20 anos ou mais de experiência no Conselho Federal. As demais categorias de tempo de atuação apresentam percentuais de 30%, menos de 2 anos; 12,5%, 2 a 10 anos; e 25%, 10 a 20 anos, respectivamente. A análise do tempo de atuação evidencia a coexistência de membros mais recentes e veteranos que pode influenciar a dinâmica do Conselho Federal em relação a diferentes perspectivas e conhecimentos acumulados ao longo do tempo.

Em relação à disposição em cargos na figura 4.5, observa-se uma distribuição que reflete diferentes níveis hierárquicos e funções dentro do Conselho Federal. A função Funcionário em cargo de liderança apresenta a maior representação, correspondendo a 34,9% dos questionários. O cargo Funcionário compreende a maioria, totalizando 41,9%, enquanto as funções Menor Aprendiz e Estagiário contribuem com 2,3% e 20,9%, respectivamente.

4.2 Iniciativas Específicas De Inovação Adotadas Pelo Conselho Federal E A Percepção Dos Colaboradores Nos Últimos Anos

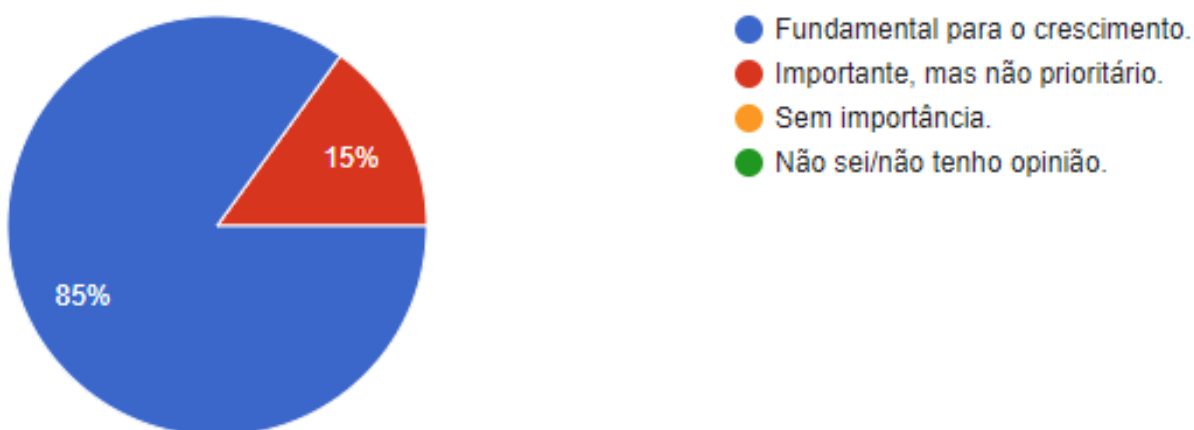
A análise das iniciativas específicas do Conselho Federal por inovações adotadas nos últimos anos propõe que uma parte considerável dos membros está ativamente engajada em ações inovadoras com o registro de 20% em Alto engajamento e 37,5% em Envolvimento moderado. Contudo, 42,5% indicam Baixo envolvimento ou Não sei/não tenho opinião, sugerindo uma parcela significativa de membros que talvez não estejam tão ativamente envolvidos.

Figura 4.6 – Envolvimento e engajamento nas iniciativas inovadoras no Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Figura 4.7 – O papel da inovação no Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Em relação as figuras 4.6 e 4.7, esses resultados sugerem uma percepção globalmente positiva em relação à inovação, com a maior parte dos membros reconhecendo sua importância fundamental para o crescimento e o desenvolvimento do Conselho Federal. E a maioria, representando 85%, considera a inovação como fundamental para o crescimento do Conselho. No entanto, a variação nos níveis de envolvimento e a percepção que é importante, mas não prioritário com 15%, indica que pode haver uma oportunidade de aumentar a participação ativa de alguns membros em iniciativas específicas de inovação.

Figura 4.8 – O grau de inovação que tem sido aplicada para promover práticas mais sustentáveis dentro do Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Figura 4.9 – O grau de inovação que tem sido aplicada para promover práticas mais ESG dentro do Conselho Federal.

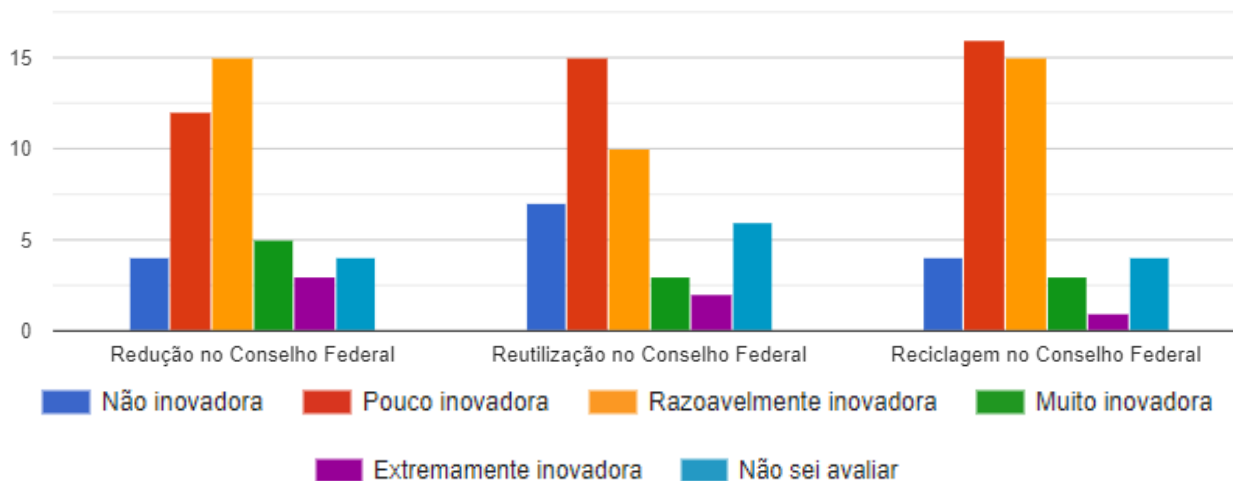


Fonte: Elaboração própria (2023).

Na percepção dos colaboradores na figura 4.8 e 4.9, o grau de inovação em sustentabilidade e ESG é parecido, visto que a maioria dos colaboradores percebe as práticas de inovação no Conselho Federal como pouco inovadora ou razoavelmente inovadora. Essa tendência sugere que existe um consenso de que, embora haja algum grau de inovação, ele ainda não atingiu

níveis extremamente inovadores. Logo, pode indicar uma oportunidade para ampliar e aprofundar as iniciativas de inovação, buscando alcançar patamares mais elevados de inovação que promovam efetivamente práticas alinhadas aos princípios ESG.

Figura 4.10 – O grau de inovação que tem sido aplicada para promover políticas mais ambientais dentro do Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao avaliar a figura 4.10, a inovação nos contextos dos 3R's: Reduzir, Reutilizar e Reciclar, as respostas similares entre os 3R's demonstram a quão precária é a inovação no Conselho na visão dos colaboradores em relação a políticas ambientais, sendo que as respostas convergem em sua maior parte em pouco inovadora e razoavelmente inovadora. Dessa forma, um ponto a ser notado em especial é a significância dos resultados em não saber avaliar, ou seja, esse fenômeno pode indicar uma carência de comunicação interna na instituição em relação a divulgação de iniciativas inovadoras.

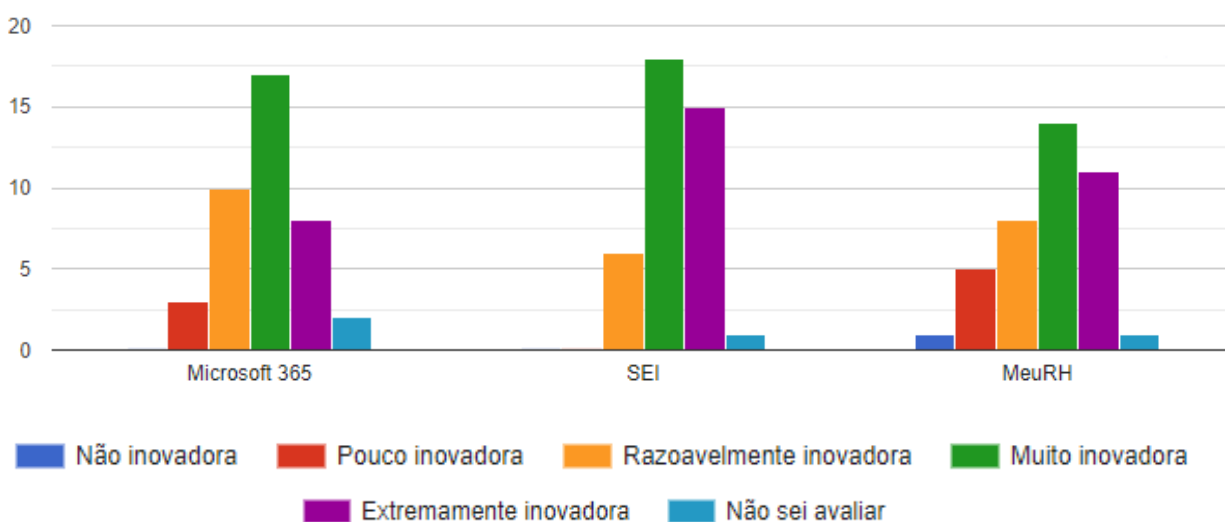
4.3 Papel da Inovação na Melhoria da Eficiência e Eficácia dos Processos Internos do Conselho Federal

No contexto da figura 4.11, três ferramentas foram as que mais tiveram destaque no questionário nas perguntas abertas: O *sistema Eletrônico de Informações (SEI)*, o *MeuRH* e o *Microsoft 365*. Além disso, os três tiveram destaque em qual grau de inovador eram as tecnologias com respostas concentradas em muito inovador e extremamente inovador, em destaque ao SEI.

Em entrevista com a pessoa líder do departamento que gerencia o SEI no Conselho Federal com o codinome: Colaboradora A, o início do SEI no Conselho foi ideia do Poder Executivo Federal:

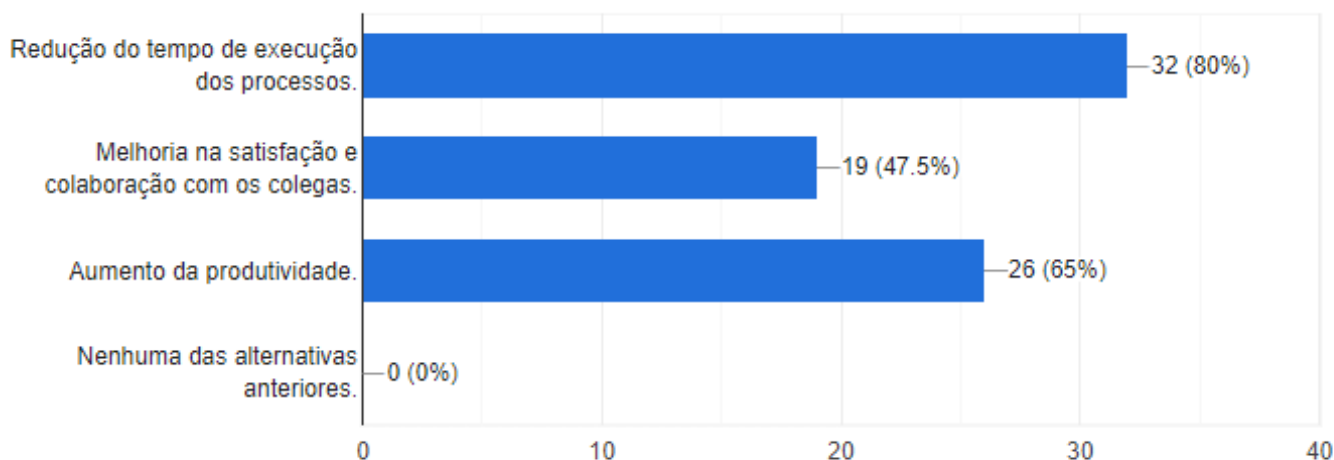
“A ideia toda era um protocolo integrado de todos os sistemas informatizados padrão para todo mundo, para o Executivo, assim, como a gente pudesse comunicar um com o outro. [...] o SEI foi escolhido nesse grande projeto do Executivo para ter os mesmos requisitos e os mesmos critérios, porque a condução do documento exige requisitos, que o sistema informatizado tem que ter para dar validade e integridade ao documento.” Colaboradora A.

Figura 4.11 – Ferramentas digitais com contribuição para inovação e otimização dos processos internos do Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Figura 4.12 – Os indicadores que essas ferramentas afetam o dia a dia no Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

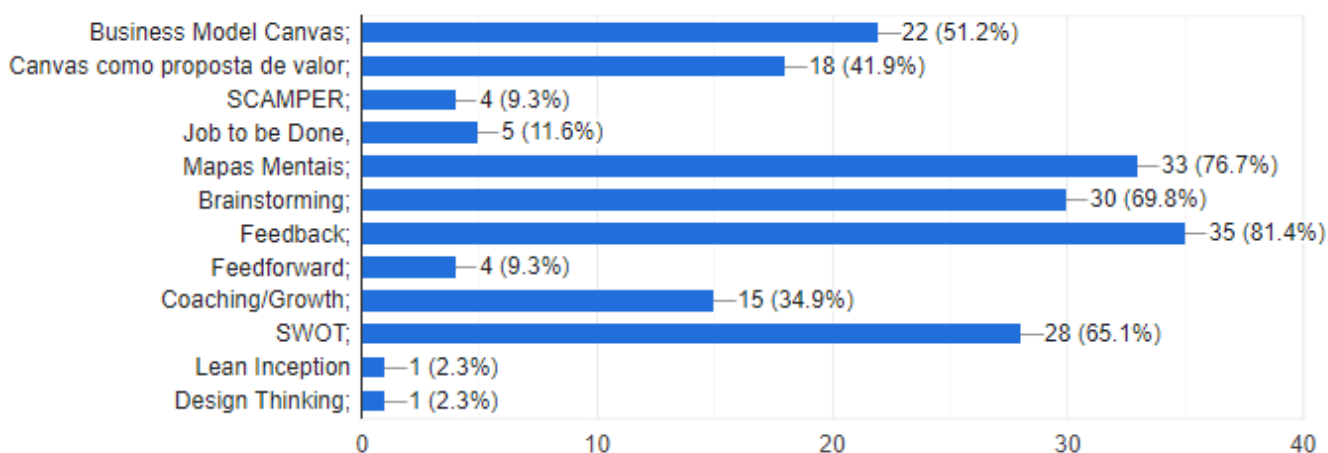
Observando a figura 4.12, o dia a dia dos colaboradores é significativamente afetado pelas ferramentas digitais, seja na redução do tempo de execução dos processos, na melhoria na satisfação e colaboração com os colegas e aumento de produtividade. Dessa maneira, um evento que fez diferença na vida dos colaboradores do Conselho foi a pandemia do Covid – 19, posto que o trabalho foi feito, a partir de 2020, em *home office*. Dessa forma, as ferramentas digitais foram fundamentais para o desempenho do serviço público. A Colaboradora A ressalta sobre:

“a pandemia não teve outra forma de trabalho, né? Ou era o SEI, ou era o SEI. Então hoje, assim, meio que veio tudo a calhar com o que a gente tem hoje. Hoje ninguém quer voltar para a gente usar outro sistema, querem agregar mais coisas. A gente está comprando de BI, né? De Business Intelligence, para fazer a base do SEI junto com outras bases, interpretar, juntar dados de várias fontes ali, tentar relacionar esses dados que não só estão nos processos iniciativos, mas com outros que são coletados e tudo mais.” Colaboradora A.

4.4 Implementação De Iniciativas Inovadoras

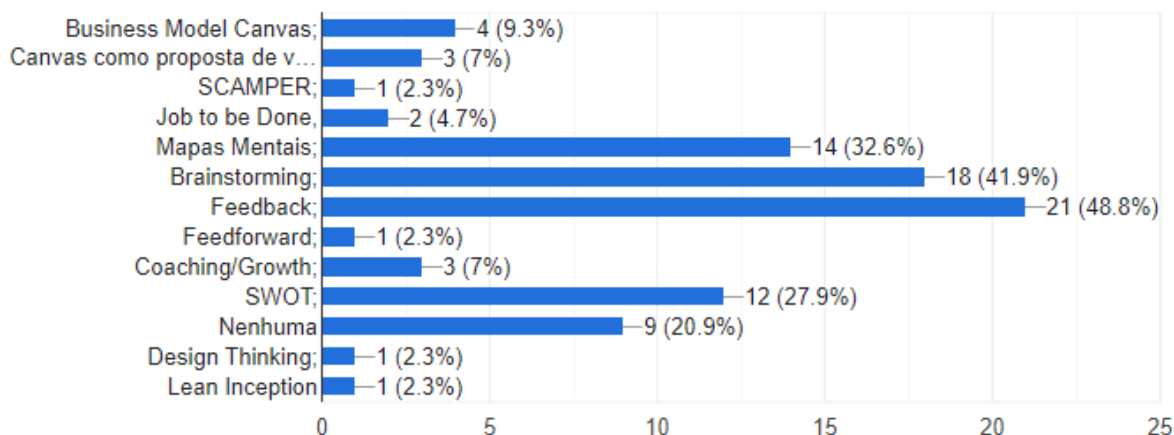
As respostas coletadas a seguir refletem a percepção dos colaboradores em relação as ferramentas de gestão da inovação. Ou seja, o foco da pesquisa centrou-se na identificação do conhecimento e utilização de ferramentas de gestão da inovação pelos colaboradores, visando mapear áreas de oportunidade, permitindo que a organização direcione esforços para promover a inovação e o desenvolvimento contínuo em seus processos internos.

Figura 4.13 – Porcentagem dos colaboradores que conhecem a ferramenta.



Fonte: Elaboração própria (2023).

Figura 4.14 – Porcentagem dos colaboradores que usam a ferramenta no Conselho Federal.



Fonte: Elaboração própria (2023).

O questionário revelou que diversas ferramentas de gestão da inovação são, em grande parte, conhecidas pelos colaboradores do Conselho Federal indicando uma base de entendimento desses instrumentos, embora sua efetiva utilização pela organização varie bastante. A análise dos resultados apresenta um panorama detalhado das porcentagens de familiaridade e aplicação de cada ferramenta:

Tabela 4.15 – Relação dos funcionários que conhecem e usam ferramentas no Conselho Federal.

Nº	Ferramentas	% dos colaboradores que conhecem a ferramenta	% dos colaboradores que usam a ferramenta no Conselho Federal	Análise
1	Business Model Canvas	51,2%	9,30%	Essa ferramenta é relativamente reconhecida por 51,2% da população, mas uma taxa relativamente baixa de utilização 9,3%.
2	SCAMPER	9,30%	2,30%	Embora possua uma taxa mais baixa de conhecimento de 9,3%, essa ferramenta pode ser explorada para estimular a resolução de problemas e aprimorar a eficiência nos processos do Conselho.
3	<i>Job to be Done</i>	11,50%	4,70%	A baixa utilização desta ferramenta com 4,7%, a informação sugere uma oportunidade de introduzir abordagens centradas nas necessidades dos servidores para impulsionar a inovação.
4	Mapas Mentais	76,70%	32,60%	Essa técnica é amplamente reconhecida com 76,7% e empregada com 32,6% dos servidores, sugerindo que a visualização gráfica de ideias é bem recebida pelos colaboradores.
5	Brainstorming	69,80%	41,90%	Destaca-se como uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas com 69,8% e 41,9%, respectivamente, indicando uma cultura de colaboração e geração coletiva de ideias.
6	Feedback e Feedforward	81,40%	48,80%	A alta taxa de familiaridade destaca a importância atribuída ao feedback e Feedforward com 81,4% dos colaboradores, podendo ser reconhecido da sua importância para a inovação e aprimoramento contínuo.
7	Coaching/Growth	34,90%	7,00%	Indica uma familiaridade moderada com 34,9% dos colaboradores, sendo uma área que há espaço para fortalecer o papel do coaching e desenvolvimento público.
8	FOFA (<i>SWOT</i>)	65,10%	27,90%	A alta taxa de reconhecimento com 65,1% dos participantes sugere que a análise estratégica é uma prática comum, porém com uma taxa questionável de aplicação com 27,9% dos colaboradores podendo ser refinada para ampliar sua contribuição para a inovação.
9	Lean Inception	2,30%	2,30%	A baixa familiaridade indica uma possível lacuna de conhecimento com 2,3% dos colaboradores, sendo uma área que pode ser explorada para introduzir abordagens mais enxutas e ágeis.
10	Design Thinking	2,30%	2,30%	Apresenta uma baixa taxa de conhecimento (2,3%) e aplicação (2,3%), revelando uma oportunidade de introduzir métodos centrados no servidor para impulsionar a inovação.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise geral dos resultados sugere que, embora as ferramentas de gestão da inovação sejam conhecidas pelos colaboradores do Conselho Federal, sua adoção efetiva varia consideravelmente. Contudo há uma parcela significativa de 20,9% dos funcionários, que mesmo sabendo da existência dessas ferramentas, não utilizam nenhuma delas.

Figura 4.16 – Informações coletadas para a construção Matriz FOFA (SWOT).

	Forças	Fraquezas
Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução do tempo de execução dos processos com o SEI. 2. Melhoria na satisfação e colaboração com os colegas. 3. Aumento da produtividade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A comunicação interna é precária sobre inovação. 2. Conhecimento limitado sobre políticas ambientais . 3. Os parâmetros ESG não são aplicados.
	Oportunidades	Ameaças
Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renovação dos processos internos com avanços tecnológicos recentes. 2. Satisfazer a necessidade social de inovação sustentável. 3. Melhorar serviços sem aumento de carga tributária. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vulnerável à mudanças regulatórias. 2. Insatisfação dos profissionais associados da classe. 3. A cobrança do TCU por transparência das contas.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Nas Forças da Matriz *SWOT*, a redução do tempo de execução dos processos com o SEI representa uma força divisora de águas, destacando-se pela eficiência operacional, visto que reduziu drasticamente os processos por papéis. Além disso, houve a redução do tempo de execução dos processos, o qual implica diretamente no aumento da produtividade e na otimização dos recursos organizacionais. A ênfase na satisfação e colaboração entre os colaboradores é uma força que impacta positivamente o ambiente de trabalho. Posto que a promoção de um clima organizacional saudável pode contribuir para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho desenvolvido.

A comunicação interna deficiente quanto às iniciativas inovadoras constitui uma fraqueza que deve ser corrigida, tendo que essa lacuna é vital para promover uma cultura de inovação e garantir que todos os membros da organização estejam alinhados com as estratégias de desenvolvimento. Bem como as limitações no entendimento das políticas ambientais representa uma fraqueza que pode afetar o bem-estar social brasileiro e a responsabilidade pública. Dessa forma, a integração e parâmetros ESG nas operações pode não apenas mitigar riscos, mas também criar valor a longo prazo.

Na ótica da oportunidade, o fomento da renovação dos processos internos com avanços tecnológicos recentes pode impulsionar a inovação, melhorar a tomada de decisões e agilizar o fluxo dos serviços. Outrossim o aprofundamento e o comprometimento com inovações sustentáveis não se alinham apenas com as demandas da comunidade, mas também com responsabilidades ambientais. Como também a melhora de serviços sem o aumento da carga tributária propõe responsabilidade fiscal com as economias da organização e satisfação dos membros da categoria.

A vulnerabilidade a mudanças regulatórias por parte do Conselho Federal é uma das ameaças que pode prejudicar a implementação de novas práticas e tecnologias e, portanto, pode impactar a eficiência dos processos internos, além disso, o risco de insatisfação dos profissionais associados da classe representa uma ameaça à reputação e legitimidade do Conselho Federal. Ainda mais quando o TCU representa uma ameaça legal na cobrança por transparência com as contas da instituição e potencialmente aplicar sanções a autarquia.

O Conselho Federal apresenta forças que podem ser potencializadas, fraquezas que demandam atenção e correção, oportunidades que devem ser exploradas e ameaças que necessitam de estratégias proativas para minimizar impactos negativos. A abordagem estratégica alinhada a esta análise SWOT pode direcionar a organização para um futuro mais eficiente e sustentável.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa a investigou as práticas de inovação adotadas pelo Conselho Federal, com o intuito de proporcionar uma compreensão aprofundada sobre o impacto dessas iniciativas na otimização da gestão pública. A análise detalhada das ferramentas digitais implementadas, nomeadamente o *SEI*, *MeuRH* e *Microsoft 365*, revelaram-se tecnologias indispensáveis para a eficiência e eficácia dos processos internos, especialmente diante de uma desafiadora pandemia.

Os resultados da investigação das iniciativas específicas de inovação apontam para um sucesso notório, destacando que as ferramentas escolhidas desempenharam um papel fundamental na adaptação às demandas emergentes. A resposta eficiente do Conselho Federal às exigências inesperadas da pandemia demonstra um preparo estratégico dessas práticas inovadoras na manutenção dos processos internos e na continuidade das ações institucionais.

Como também, ao compreender a percepção dos colaboradores, membros e gestores em relação às práticas de inovação, identificou-se uma lacuna na comunicação interna do Conselho Federal. Ou seja, há essa necessidade de uma abordagem proativa na divulgação das inovações implementadas, enfatizando a importância da transparência e do engajamento de todos os envolvidos para o sucesso contínuo das iniciativas inovadoras. Joe Tidd e Joe Bessant argumentam sobre:

Um desafio central para a gestão da inovação é o do "ajuste" obtenção da forma estrutural mais adequada para as circunstâncias específicas. O aumento da importância da inovação e a consequente experiência de altos níveis de mudança por meio da organização começaram a propor um desafio às estruturas organizacionais normalmente configuradas para a estabilidade. Assim, as tradicionais máquinas de burocracia - tipificadas pelas indústrias montadoras de automóveis - estão se tornando mais híbridas por natureza, tendendo para aquilo que pode ser denominado uma "ad-hocracia mecânica", com criatividade e flexibilidade (dentro de limites) ativamente estimuladas. O caso da "produção enxuta", com ênfase em trabalho de equipe, participação na solução de problemas, células flexíveis e nivelamento de hierarquias é um bom exemplo, no qual há significativa liberdade em relação ao modelo original para ampliar a inovação (Joe Tidd e Joe Bessant; 2015).

Em relação a análise do papel da inovação na melhoria da eficiência e eficácia dos processos internos as ferramentas digitais adotadas são assertivas e alinham-se ao uma boa performance e desempenho em termos de políticas ambientais e a ESG com a redução e uso racional do papel, o qual foi reduzido drasticamente na gestão de documentos através do SEI. O *SEI*, *MeuRH* e *Microsoft 365* foram como catalisadores da produtividade, promovendo transparência e possibilitando o uso mais efetivo dos recursos disponíveis. Estes resultados evidenciam não apenas a relevância das ferramentas, mas também a necessidade constante de adaptação e integração de inovações para enfrentar os desafios dinâmicos do contexto organizacional.

Todavia, ao investigar os desafios enfrentados na implementação de iniciativas inovadoras, o estudo revelou uma realidade precária em relação ao engajamento no serviço público. Estes obstáculos surgiram como fatores críticos que requerem uma estratégia diferente e colaborativa para superação. Como enfatiza Sanmya Tajra e Joana Ribeiro (2020) em “*Inovação na prática: design thinking e ferramentas aplicadas a startups*”, o enfrentamento desses desafios exige uma liderança visionária e comprometida, capaz de catalisar mudanças culturais e fomentar um ambiente propício à inovação.

Liderar é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar e conduzir outras a atingir um determinado objetivo. Em organizações inovadoras, a existência de pessoas com perfil de liderança alinhadas a essa cultura organizacional é essencial. Os líderes devem encorajar seus liderados questionando-os, permitindo-os experimentar, errar, e propor ideias diversas. Deve também estar aberto a ideias contrárias às suas, estimular as iniciativas da equipe e incentivá-la na resolução de problemas, criar um ambiente de confiança, estimular a construção de um pensamento amplo e flexível, permitir o uso do tempo para pensar em ideias criativas reconhecer os talentos de sua equipe e saber lidar e propor a diversidade (Sanmya Tajra e Joana Ribeiro; 2020).

Os resultados obtidos fornecem uma visão ampla sobre as práticas de inovação adotadas pelo Conselho Federal, destacando não apenas os sucessos alcançados, mas também as áreas que demandam atenção e aprimoramento contínuo. A pesquisa contribui para o entendimento do papel transformador da inovação na gestão pública, destacando a importância de uma abordagem integrada, comunicação eficaz e liderança proativa para maximizar os benefícios dessas iniciativas no contexto organizacional.

6. REFERÊNCIAS

AAGAARD, A., SAARI, U. A., MÄKINEN, S. J. MAPPING. the Types of Business Experimentation in Creating Sustainable Value: A Case Study of Cleantech Start-ups. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123182. 2021. Disponível em: doi:10.1016/j.jclepro.2020.123182

ANAPROCONF. Associação Nacional dos Advogados e Procuradores das Ordens e Conselhos de Fiscalização. 2018. Disponível em: <<https://www.anaproconf.org.br/sobre.php?inst1=1>>

BEKTI, H. THE ROLE OF INNOVATION IN IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION EFFICIENCY. *INFOKUM*, v. 10, n. 5, p. 1391-1398, 30 Dec. 2022.

BESSANT, John; TIDD, Joe. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2019. p. 08.

BRASIL. LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidente da República, [2004].

BRASIL. LEI Nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004; [...]. Brasília, DF: Presidente da República, [2016].

BRASIL. **LEI Nº 6.496, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1977**. Dispõe sobre a instituição da "Anotação de Responsabilidade Técnica " na prestação de serviços de engenharia, de arquitetura e agronomia; [...]. Brasília, DF: Presidente da República, [1977].

BRASIL. Processo Eletrônico Nacional. **MANUAL DO USUÁRIO SEI**. Distrito Federal. 2022. Disponível em: <https://manuais.processoeletronico.gov.br/pt-br/latest/SEI/index.html>

BRANDÃO, 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 de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227–248, fev. 2013.

CAVALCANTE, P. (ORG) *et al.* Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil. http://www.enap.gov.br/pt/web/pt-br/livros/-/asset_publisher/pUSHqkxzYHsx/content/inovacao-no-setor-publico-teoria-tendencias-e-casos-no-brasil/586010, 2017.

CAVALCANTE, P. L. C.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? <http://www.ipea.gov.br>, 2017.

CFA. Conselho Federal de Administração. 2018. Disponível em: <https://cfa.org.br/home-2/conselho-federal/>

CINAR, E., TROTT, P. AND SIMMS, C. (2019), “A systematic review of barriers to public sector innovation process”, *Public Management Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 264-290, doi: 10.1080/14719037.2018.1473477.

CLAUSEN, TH, Demircioglu, MA, Alsos, GA. Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Admin.* 2020; 98: 159–176. <https://doi.org/10.1111/padm.12617>

CONFÉA. **CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DA ENGENHARIA, DA AGRONOMIA, DA GEOLOGIA, DA GEOGRAFIA E DA METEOROLOGIA.** Disponível em: <https://www.CONFÉA.org.br/midias/uploads-imce/Cod_Etica_13ed_com_capas_para_site.pdf>.

CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. <http://www.ipea.gov.br>, 2017.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.* São Paulo: Person. 2004.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Duas décadas de pesquisa sobre inovações em serviços: qual o lugar dos serviços públicos? <http://www.ipea.gov.br>, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. p. 109–120.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. <http://www.ipea.gov.br>, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Education, 2012.

KRÜGER, J. **Programa CONFEA Inova é lançado pelo presidente Joel Krüger**. Disponível em: <<https://www.CONFEA.org.br/programa-CONFEA-inova-e-lancado-pelo-presidente-joel-kruger>>.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. Sistemas de informação gerenciais. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MICROSOFT. Soluções governamentais inteligentes. 2023. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-BR/industry/government>

MULGAN, G.; ALBURY, D. An evolving, not finished piece of work. **INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR**, n. 9, 2004.

OLIVEIRA; SANTOS JÚNIOR. INOVAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. <http://www.ipea.gov.br>, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 edição. Paris: OCDE, 2005.

RIDLEY, Matt. Como surgem as inovações. Trad. Fábio Alberti. 1a edição. [s.l.]: Faro Editorial, 2023. p. 208 e 209.

RIDLEY, Matt. Como surgem as inovações. Trad. Fábio Alberti. 1a edição. [s.l.]: Faro Editorial, 2023. p. 217 e 218.

TAJRA, SANMYA; RIBEIRO, Joana. Inovação na prática. [s.l.]: Alta Books, 2020.

SANO, H. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **repositorio.enap.gov.br**, v. 69, 2020.

SANT'ANA, Tomás Dias. Plano de desenvolvimento institucional -PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino. Alfenas: Forpdi, 2017.

SANTOS, G. E. de O. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>.

SCHMIDT GODOY, A. PESQUISA QUALITATIVA TIPOS FUNDAMENTAIS. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

SEBRAE. entenda-a-diferenca-entre-esg-e-sustentabilidade. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-esg-e-sustentabilidade>>.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF); EROS GRAU. **"SERVIDORES" DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. PRECEITO QUE POSSIBILITA A OPÇÃO PELO REGIME CELESTISTA**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/772345>>.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF); SANCHES, SYDNEY. **SERVIÇOS DE FISCALIZAÇÃO DE PROFISSÕES REGULAMENTADAS**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/772345>>.

THØGERSEN, D. (2022), "Managing innovation on the public frontline: three approaches to innovation leadership", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 150-171. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0152>

TIDD, Joe; BESSANT, John ; PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. [s.l.]: Porto Alegre Bookman, 2015. p. 197.

TOTVS. FAQs - Suporte técnico. 2023. Disponível em: <https://centraldeatendimento.totvs.com/hc/pt-br/sections/360005048113-Meu-RH>

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). WEDER DE OLIVEIRA. Acórdão Nº 96/2016-TCU-Plenário. Disponível em: <https://transparencia.cfo.org.br/wp-content/uploads/2018/03/idSisdoc_10310026v18-02-ACORDAO-MIN-WDO-2015-12-17.pdf>

WALEY MENDONÇA, A. (ORG.). *Metodologia para Estudo de Caso*. [s.l.] UnisulVirtual, 2014. p. 53–62.

ZHENG, J., WU, G., XIE, H. AND LI, H., "Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence", *International Journal of Managing Projects in Business*, (2019). Vol. 12 No. 4, pp. 888-918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>

7. APÊNDICES

7.1 Apêndice A – Questionário

Gestão da inovação no [REDACTED] - UnB DF

Meu nome é Pedro Barros e sou discente do último semestre do curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Brasília - UnB.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de inovação adotadas pelo [REDACTED] e entender a percepção dos seus colaboradores sobre essas práticas.

O Questionário dura em média 2 a 4 minutos e os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Você poderá interromper a pesquisa a qualquer momento.

Por favor, leia atentamente as instruções e procure responder com o máximo de sinceridade pois as respostas são anônimas e os dados serão analisados em conjunto, o que garante a confidencialidade das informações e a impossibilidade de identificação de qualquer participante.

Essa pesquisa está sendo coordenada pela Profa. Dra. CLARISSA MELO LIMA - Universidade de Brasília.

No caso de dúvidas sobre a pesquisa, você pode entrar em contato através do email: limaclarissa@unb.br.

Obrigado por sua participação.

** Indicates required question*

1. Concordo em participar da pesquisa voluntariamente: *

Mark only one oval.

Não

Sim

Skip to question 2

Perfil do Entrevistado

2. Nome do entrevistado:

3. Cargo/função no [REDACTED] *

Mark only one oval.

- Funcionário em cargo de liderança
- Funcionário
- Menor Aprendiz
- Estagiário

4. Seção onde atua (Sigla): *

5. Tempo de atuação no [REDACTED] *

Mark only one oval.

- Menos de 2 anos.
- 2 - 10 anos.
- 10 - 20 anos.
- 20 anos ou mais.

6. Gênero: *

Mark only one oval.

- Homem (Cis)
- Mulher (Cis)
- Homem (Trans)
- Mulher (Trans)
- Não binário
- Prefiro não responder
- Other: _____

7. Etnia: *

Mark only one oval.

- Amarela
- Branca
- Indígena
- Parda
- Preta
- Prefiro não responder

8. Você é uma Pessoa com Diversidade Funcional (Pessoa com Deficiência)? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Prefiro não responder

Iniciativas Específicas de Inovação Adotadas pelo [REDACTED] nos últimos anos

9. Na sua opinião, quais foram as principais iniciativas de inovação adotadas pelo [REDACTED] nos últimos anos? *

10. Essas iniciativas foram identificadas e desenvolvidas por você/sua seção? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

11. Se sim, como você/sua seção participou na identificação e desenvolvimento das iniciativas de inovação?

Percepção dos Colaboradores, Membros e Gestores do [REDACTED] em Relação às Práticas de Inovação Adotadas

12. Na sua opinião, qual é o papel da inovação na instituição? *

Mark only one oval.

- Fundamental para o crescimento.
- Importante, mas não prioritário.
- Sem importância.
- Não sei/não tenho opinião.

13. Como tem sido o seu envolvimento e engajamento nas iniciativas inovadoras? *

Mark only one oval.

- Alto envolvimento.
- Envolvimento moderado.
- Baixo envolvimento.
- Não sei/não tenho opinião.

16. Os princípios dos 3 R's na política ambiental referem-se a Reduzir, Reutilizar e Reciclar. *
Essas diretrizes visam promover a sustentabilidade e a gestão responsável de resíduos, incentivando a redução do consumo, a reutilização de materiais e a reciclagem para minimizar impactos ambientais. Sebrae 2023

Em relação aos princípios dos 3 R's, indique o grau de inovação que tem sido aplicada para promover políticas mais ambientais dentro do [REDACTED] na sua visão.

Mark only one oval per row.

	Não inovadora	Pouco inovadora	Razoavelmente inovadora	Muito inovadora	Extremamente inovadora	Não sei avaliar
Redução no [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reutilização no [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reciclagem no [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Quais são os principais desafios enfrentados para promover a cultura de inovação no [REDACTED] na sua visão? *

Mark only one oval.

- Resistência à mudança.
- Falta de recursos financeiros.
- Falta de capacitação.
- Other: _____

18. Qual é a sua percepção em relação a qualidade do ar no [redacted]? Ele impacta sua qualidade de vida e desempenho no interior do seu ambiente de trabalho? Se sim, como? *

Papel da Inovação na Melhoria da Eficiência e Eficácia dos Processos Internos do [redacted]

Considerando ferramentas digitais como Microsoft 365, Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e MeuRH.

19. Na sua opinião, essas ferramentas digitais têm contribuído para inovação e otimização dos processos internos do [redacted]? *

Mark only one oval per row.

	Não inovadora	Pouco inovadora	Razoavelmente inovadora	Muito inovadora	Extremamente inovadora	Não sei avaliar
Microsoft 365	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SEI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MeuRH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Quais são os indicadores que essas ferramentas afetam no seu dia a dia? *

Check all that apply.

- Redução do tempo de execução dos processos.
- Melhoria na satisfação e colaboração com os colegas.
- Aumento da produtividade.
- Nenhuma das alternativas anteriores.

21. Quais são os principais benefícios ou malefícios percebidos pelo uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na gestão de documentos e processos no âmbito do [REDACTED]? *

22. De que maneira o MeuRH tem impactado a eficiência do que você/sua seção precisa? *

23. Como o Microsoft 365 tem contribuído para a otimização dos processos internos no [REDACTED] na sua opinião? *

24. Qual dessas ferramentas de gestão da inovação para geração de ideias e que auxiliam nas abordagens inovadoras você já ouviu falar? *

Check all that apply.

- Business Model Canvas;
- Canvas como proposta de valor;
- SCAMPER;
- Job to be Done,
- Mapas Mentais;
- Brainstorming;
- Feedback;
- Feedforward;
- Coaching/Growth;
- SWOT;
- Other: _____

25. Qual(is) dessa(s) ferramenta(s) você faz o uso no seu trabalho? *

Check all that apply.

- Business Model Canvas;
- Canvas como proposta de valor;
- SCAMPER;
- Job to be Done,
- Mapas Mentais;
- Brainstorming;
- Feedback;
- Feedforward;
- Coaching/Growth;
- SWOT;
- Other: _____

Considerações Finais

26. Alguma outra informação relevante que gostaria de acrescentar sobre as práticas de inovação no [REDACTED]? *

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms