

## A INOVAÇÃO SOB A VISÃO DOS GESTORES DE DUAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Adriana Giovanela<sup>1</sup>  
Anna Beatriz Tvrziska Cautela de Gouvêa<sup>2</sup>  
Sabrina Frâncio<sup>3</sup>  
Carlos Alberto Cioce Sampaio<sup>4</sup>

### RESUMO

O termo inovação liga-se a um contexto de mudança, de competição, de capacidade produtiva e de diferenciação. Nos estudos organizacionais, o tema permeia discussões e abre campos para atuações em diferentes níveis. Sendo assim, antes de praticar a inovação torna-se pertinente procurar auferir qual a percepção de inovação que determinados gestores têm. Este artigo busca demonstrar e comparar qual a percepção de inovação dos gestores de duas instituições tidas como públicas: uma Instituição de Ensino Superior da cidade de Blumenau/SC e uma Prefeitura Municipal localizada no Médio Vale do Itajaí/SC. Utilizou-se o questionário de Zhuang (1995) e foram pesquisados os 16 principais gestores da IES e os 12 principais gestores da Prefeitura Municipal. Os dados revelaram uma convergência na percepção de inovação de ambos os gestores e apontam o indivíduo como agente primordial para a inovação. Sugere-se expandir a pesquisa para novas organizações públicas.

Palavras-Chave: inovação, percepção, gestão.

### ABSTRACT

The term innovation links to a changing context of competition, working power and differentiation. In the organizational studies, the theme permeates discussions and opens fields

---

<sup>1</sup> Mestre do Programa de Pós Graduação em Administração da FURB. Especialista em Gestão Empresarial e Marketing pelo IBES. Graduada em Administração com Habilitação em Marketing pela ASSELVI. Leciona as disciplinas de Organização Sistemas e Métodos e Formação do Empreendedor e Intraempreendedor – IBES/SOCIES - SC. Fone: (47) 3382-2509. [giovanelaa@gmail.com](mailto:giovanelaa@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração do Programa de Pós Graduação em Administração da FURB. Especialização em Marketing pela Universidade Paulista UNIP. MBA Executivo Internacional em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas - RJ. Graduada em Tradutor e Intérprete - Português/Inglês pela Faculdade Ibero-Americana de Letras e Ciências Humanas. Graduada em Secretariado Executivo Bilingue pela Universidade Paulista. Leciona Gestão de Produto, Marketing de Relacionamento, administração e gerenciamento de portfólio de produtos, planejamento estratégico, negociação, prospecção e desenvolvimento de novos fornecedores, gerenciamento de projetos, análise e monitoramento de resultados e concorrência IBES/SOCIES - SC. Fone: (47) 3340-5248, [abcautela@hotmail.com](mailto:abcautela@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Administração do Programa de Pós Graduação da FURB. Especialista em Gestão Empresarial e Marketing pelo IBES. Graduada em Administração de Empresas pela UCS. Leciona as disciplinas de Gestão Comercial, Planejamento Estratégico, Metodologia do Ensino Superior, Plano de Marketing, Gestão de Negócios, Empreendedorismo e Cenários de Marketing – FTEC e FISUL - RS. Fone: (54) 3453-2039

<sup>4</sup> Administrador, Mestre e Doutor e Pós-Doutor. Pesquisador de Produtividade e Pesquisa (P&Q) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e consultor ad hoc do Comitê de Área Interdisciplinar da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES).E-mail: [sampaio@gmail.com](mailto:sampaio@gmail.com)

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

for performances in different levels. So, before practicing the innovation it is pertinent try to gain the innovation perception that certain managers have. This article was to demonstrate and to compare the perception of innovation of managers from two public institutions: Instituição de Ensino Superior - from Blumenau/SC and Prefeitura Municipal from a city of the Middle Valey - Itajaí/SC. Applied the questionnaire of Zhuang (1995) and the 16 main managers of IES and the 12 main managers of the Municipal City hall were researched. The data revealed a convergence in the perception of innovation from both managers' and they point out the individual as primordial agent for the innovation. Suggestion for new researches, it could be expanded for new public organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto de globalização, competição acirrada, melhoramento na capacidade produtiva e maiores exigências do profissional balizam um cenário propício para a inovação. Neste ínterim, Dalfovo (2004) aponta que a humanidade vivencia uma nova era, onde a tecnologia evolui diariamente e cada vez mais rapidamente, tornando-se parte do cotidiano de cada um. E o que mais caracteriza este momento de inflexão entre a era da certeza (do raciocínio lógico) e a nova era do futuro desconhecido (do número infinito de possibilidades) é a sua complexidade dinâmica. Complexidade esta que podemos entender como diversidade, convivência com o aleatório, com mudanças constantes e até mesmo conflitos (MARIOTTI, 1999). Assim, as organizações devem se manter alertas no intuito de identificar potenciais agentes criadores e transformadores a fim de sustentar-se frente a esta complexidade.

Administrar uma organização passa a ter um papel significativo se o prisma da visão do gestor for levado em consideração. Dessa maneira, o objetivo deste trabalho é observar, na ótica dos gestores de duas instituições tidas como públicas: uma universidade e uma prefeitura municipal a compreensão sobre o tema inovação. O trabalho mostra-se relevante porque pode contribuir para a pesquisa unindo IES e órgãos do poder público municipal.

## 2 DEFININDO INOVAÇÃO

Inovar segue como tema central para as empresas que vislumbram manter-se sólidas no mercado de atuação que apresenta-se cada vez mais competitivo. Drucker (2003), corroborando com a afirmativa, denota a inovação como sendo a força motriz das organizações. Torna-se pertinente discorrer teoricamente sobre o termo com o intuito de delimitar seus parâmetros para auxiliar na atuação, em virtude de o termo inovação acarretar diferentes e diversos significados. O Dicionário Aurélio elucida inovação como “o ato ou efeito de inovar”(FERREIRA, 1986, p.949). O vocábulo inovar provém do latim *inno*,

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

*innovare* e significa tornar novo, renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie. A palavra inovação deriva de *innovatione* que significa renovado ou tornado novo. (BARBIERI *et al.* 2004; MACHADO, 2004). Dessa forma, a palavra inovação está associada a algo novo, que pode ser um produto ou um serviço, algo que surpreenda o consumidor, algo que atenda às suas expectativas, necessidades e desejos (DAMANPOUR, 1996).

Vicenti (2006) aponta uma diferenciação entre invenção e inovação balizado nos trabalhos de Schumpeter (1988). De acordo com Schumpeter (1988) a inovação pode ocorrer sem conexão com a invenção que, por sua vez, é a descoberta e desenvolvimento de algo novo. Em suma, Schumpeter (1988) aponta uma nova solução como invenção e uma nova solução viável como uma inovação. Gundling (1999) reafirma Schumpeter ao mencionar que uma inovação é o composto de novas idéias que, por meio de ações ou implementações resulte em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização.

Ainda sobre a diferenciação entre inovação e invenção, o Manual de Oslo (2005, §146) afirma que “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Hargadon e Sutton (2000) apontam que a inovação não ocorre aquém do contexto de uma situação, surge de idéias que já existiam na organização e são novamente aplicadas e exige investimento de capital e humano na implementação. Para promover um maior entendimento sobre o tema em questão, apresenta-se o quadro 1 com os levantamentos teóricos

A partir destes dados, pode-se apontar uma reflexão acerca da evolução do estudo da inovação, a partir da delimitação de Machado (2007). Apresentam-se como três as esferas principais que delimitam a inovação. A primeira constitui a abordagem pessoal da inovação, onde o ser humano configura como agente inovador e citam-se os trabalhos de Schumpeter (1935) e Rogers (1995). A segunda esfera é abrangida pela estrutura da inovação que, desta maneira, aponta a estrutura organizacional como aquela que propicia a inovação e os representantes teóricos são representados por Burrell e Morgan (1979) e Porter (1980 e 1985). A terceira esfera é apontada como interacionista: a interação entre recursos humanos e estrutura organizacional com os trabalhos de Van de Ven *et al* (1999) e Lam (2005). A partir dos apontamentos teóricos a respeito da conceitualização de inovação, passa-se agora para as visões de diferentes autores sobre os tipos de inovação.

## 2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO

Schumpeter (1988) aponta cinco tipos, a saber: introdução de um novo bem (produto) ou qualidade para o consumidor; introdução de um novo método de produção ainda n testado; abertura de um mercado ainda não explorado (nicho); novos fornecedores; e nova estrutura de organização num setor. Seguindo esta linha de raciocínio, Afuah (1999) aponta dois segmentos para a inovação: a de produto ou serviço que trata da utilização de novos componentes e suas ligações, novos métodos, novos processos e novas técnicas empregados na produção, a partir do emprego de novo conhecimento tecnológico adquirido. O outro segmento apontado é o mercado que refere-se à maneira como o novo produto ou serviço é distribuído e a maneira pela qual ele atende às expectativas e necessidades e desejos do público, relacionando-se ao novo conhecimento de mercado.

Jonash e Sommerlatte (2001), por sua vez, apontam três tipos de inovação: em produtos ou serviços; em processos e tecnologia e em negócios. A inovação em produtos ou serviços corresponde ao desenvolvimento, à produção e à comercialização de produtos ou serviços radicalmente novos, pautados pela criatividade e pela supressão de necessidades ainda não atendidas dos clientes e que podem estar fundamentados em novas tecnologias. A inovação em processos e tecnologia aponta para o desenvolvimento de outros modos ou novos meios de fabricação, manufatura, distribuição ou prestação de serviços, embutidas de proficiências, seja nos custos ou numa maior prontidão em sua elaboração. A inovação em negócios configura o desenvolvimento de novos negócios e diferentes maneiras de conduzi-los decorrendo de vantagem competitiva sobre os concorrentes, fato que, num primeiro momento, representa ganhos únicos.

Seguindo as diferentes abordagens sobre os tipos de inovação, o Manual de Oslo (2005) denomina quatro categorias: inovação em produto; inovação em processo; inovação em marketing e inovação organizacional. A inovação em produto diz respeito à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se reporta a suas características ou usos previstos. Podem-se apontar melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. A inovação de processo denota a implantação de um novo método de produção ou distribuição ou significativamente melhorado, citando-se mudanças técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. A inovação de marketing denota a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas no empreendimento do produto, no seu posicionamento, em sua promoção ou fixação de preços. A última abordagem do

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

Manual de Oslo (2005) distingue a inovação organizacional como a introdução de um novo método organizacional seja nas práticas de negócios, na organização, no local de trabalho ou nas relações externas.

Após a delimitação teórica acerca das abordagens da inovação, vale ressaltar o quadro 2, onde apresentam-se as visões mais comumente citadas e que para o desenvolvimento deste artigo fornecem proeminência.

Pode-se inferir o pensamento no impacto que a inovação traz para a organização e para os colaboradores que nela estão inseridos. Gundling (1999) aponta que a geração de resultados para a organização, advinda de uma melhoria ou como ganho ou lucro, surge da adoção de uma nova idéia que se concretiza por meio de ações. Afuah (2003) complementa delimitando que os impactos causados pela ótica da inovação são: a) a visão organizacional, onde a organização percebe a necessidade de mudar habilidades para oferecer novos produtos. A inovação pode ser aferida pela extensão do impacto causado na organização (incremental ou radical); e também pela visão econômica originada pela competitividade, que resulta em produtos superiores, melhor desempenho, baixo custo ou novas características, ocasionando não competitividade aos produtos existentes.

De acordo com Daft (1978); Damanpour (1992) a inovação conecta-se com a adoção de uma nova idéia ou um novo comportamento para a organização. A inovação concebe-se como um processo de geração, desenvolvimento e implementação de novas idéias ou comportamentos. Neste sentido, Damanpour (1996) complementa que a inovação tem ligação com a mudança organizacional, apresentando-se como um meio e uma resposta à mudança ambiental ou como ação preventiva para influenciar o ambiente externo.

Nesta acepção, pode-se denotar a interação entre idéias e criatividade dos membros da organização no intuito de adequá-las às estratégias e diretrizes organizacionais, o que remete ao cunho interativo e prático da inovação. Christensen (2003) corrobora apontando que a implementação de uma inovação partida das novas idéias dos colaboradores passa pelo processo de modelação e modificação significativas a fim de adequá-las às normas organizacionais. Sendo assim, pode-se convergir para um contra-senso entre idéias inovadoras e implementações de fato. O que é escasso é o processo de modelagem e não as idéias, que em muitos casos, são em grande quantidade e qualidade.

Nesta mesma linha de raciocínio Barbieri *et al.* (2003) denota o condicionamento da inovação por fatores internos e externos à organização que podem interferir negativa ou positivamente quando da sua concretização. Desta forma, pelo exposto até então, percebe-se

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

que a inovação está intrínseca na cultura de uma organização e que, de certa forma, faz parte de seu processo evolutivo. O próximo tópico abordará deste tema.

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA

Na análise da literatura percebe-se a cautela com relação à abordagem e o reconhecimento da administração pública como uma ramificação da administração geral. Oliveira (1999) aponta que uma das causas para esta prudência originou-se com a divisão do trabalho acadêmico: área pública e área privada não interagindo e, sim, isolando-se. A partir desta divisão, o foco maior residiu sobre as organizações privadas.

De acordo com Dwight (1966) a administração pública encontra-se pautada pela execução detalhada e sistemática da lei pública. Aplicar, particularmente, a lei geral, torna-se um ato de administração. Numa visão geral, pode-se afirmar que a administração pública resume-se na realização de trabalho governamental.

Para James (1962) o intuito da administração pública encontra-se na direção das atividades governamentais. Sendo assim, a administração pública abrange um vasto campo institucional no processo administrativo do Estado. Nesta visão, ela não se limita apenas aos desígnios da lei e, sim, cumprir a lei com os subterfúgios da administração geral.

A administração pública impregna-se da arte e da ciência da administração e pode ser esboçada como

todo sistema de governo, todo o conjunto de idéias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam: a) como se distribui e se exerce a autoridade política; b) como se atendem aos interesses públicos. Este é o âmbito da ciência política, esboçada gradualmente desde a antiguidade, em longa evolução que tem acumulado um acervo de interpretações bastante rico (AMATO, 1971, p. 90)

Di Pietro (2001) define a administração pública como um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas ao qual a lei sustenta o exercício da função administrativa do Estado. Na visão de Gasparini (1995) a administração pública é formada por meio das unidades administrativas autônomas, formadas por municípios, podendo ser consideradas como organizações que devem desenvolver-se continuamente, sob todos os aspectos administrativos.

Numa visão mais abrangente dos conceitos de administração, Jamelson (1962) descreve que questões administrativas não se equivalem das questões políticas; muito embora a política possa determinar as tarefas para a administração, mas, contudo, não evoca que esta maneje as

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

repartições. Sobre estes aspectos, autores alemães como Bluntschili, citados por Jamelson (1962) pregam essa distinção e ainda complementa a distinção entre Administração, política e direito. Desta forma, a política diz respeito às atividades grandes e universais do Estado; enquanto a administração compõe a atividade do Estado nas coisas pequenas e individualizadas. Nesse sentido, a administração não pode ser confundida com a política.

À luz destas referências, denota-se que as empresas públicas têm em seu caráter o compromisso de levar aos seus cidadãos um tratamento de igualdade, probidade e responsabilidade. O conceito de administração pública está inserido em diversos aspectos desde os históricos até os atuais sendo que ele é apresentado segundo os princípios adotados de cada época, porém segundo Meirelles (1994) não podem-se conceber concretizações estabelecidas solidamente, quer pela diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos em que desenvolve a atividade administrativa.

É pertinente ressaltar que a abrangência da administração é notória e pode ser um campo de estudo bastante fértil e passível de pensamentos mais elaborados. O próprio Estado vê-se pressionado a redefinir seu papel enquanto realizador do bem estar social do cidadão, pois este papel não cabe a administração privada e sim a administração pública.

Uma das importantes visões da administração pública é a gerencial que segundo Ramos (2003), para gerar uma maior eficiência e flexibilidade, objetiva a redução de custos e aumento na qualidade dos serviços prestados aos munícipes. Finger (2005), aponta que o Estado, no contexto gerencial se vê obrigado a redefinir suas estruturas no que diz respeito ao seu papel com relação ao bem estar do cidadão já que tal obrigação está não está no contexto da iniciativa privada. Apesar de o Estado estar voltado à eficiência no aspecto gerencial, existe permanentemente uma discussão freqüente: os gestores públicos levam consigo interesses pessoais e principalmente políticos, pois é na política que a administração pública norteia-se.

A reforma administrativa de 1998 (Emenda Constitucional nº19) enfatiza a preocupação com que o gerenciamento da administração pública tornar-se efetivamente gerencial. Moreira Neto (1999, p. 38 ) apud Finger (2005) os princípios da eficiência devem seguir alguns princípios como:

a) **direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum:** o objetivo da República Federativa do Brasil, estampado no artigo 3º da própria Constituição Federal - promover o bem estar social de todos, sem quaisquer espécie de preconceito - deve ser a direção de toda norma legislativa e do cumprimento da legislação. Nada mais justo que a

atividade pública reverta em benefícios sociais à sociedade o custeio que a mesma faz de toda a máquina da administração pública;

b) **imparcialidade**: a administração pública deve ser imparcial e independente de todo interesse privado e de grupos partidários para se concentrar somente nas atividades que visem ao bem comum;

c) **neutralidade**: o Estado deve ser neutro quando da aplicação da justiça em todos os sentidos;

d) **transparência e participação da população**: inserida na idéia eficiência formal da administração pública, encontra-se a necessidade da transparência de seus órgãos, concretizada pela divulgação dos resultados e aplicação de recursos nas ações da administração, pela escolha desses agentes e pela participação popular na tomada de decisões por meio das audiências públicas;

e) **eficácia**: a eficácia da administração pública consiste no cumprimento das competências que lhe são próprias. Nesse aspecto, exsurge a questão de que a administração pública somente pode efetuar o que a legislação efetivamente autorizar. Portanto, a norma jurídica deve conceder uma relativa liberdade para que o gestor público possa cumprir essas complexas tarefas;

f) **desburocratização**: esta característica reveste a administração pública do dever de criar sistemas de informação ágeis e quebra de rotinas que somente atrasam e emperram as ações públicas;

g) **busca da qualidade**: é a melhoria permanente dos serviços públicos, sejam eles prestados pela própria administração ou por empresas privadas devidamente autorizadas, por meio da otimização de recursos e satisfação da população que necessita desses serviços.

Passando do contexto jurídico e partindo para o contexto administrativo a ENAP (2000) apud Finger (2005) traçou princípios primordiais na administração pública gerencial que merecem citação:

a) **flexibilidade**: o princípio da flexibilidade implica a busca de novas soluções capazes de superar a rigidez burocrática e admitir a interação com o ambiente, o que introduz um componente mais dinâmico na gestão e contempla a presença inevitável da política na administração pública;

b) **criatividade**: o envolvimento e a participação de todos os membros de uma organização pública – seus funcionários – é indispensável, pois todos têm responsabilidade no que se refere aos resultados a serem alcançados, tanto em relação aos envolvidos na produção desse resultado, quanto ao cliente a ser atendido; o princípio do estímulo à criatividade também abrange o desenvolvimento da consciência dessa responsabilidade;

c) **busca da qualidade**: este princípio trata da busca de resultados com qualidade, sendo que, nesse caso, qualidade significa satisfação com os resultados por parte do cidadão, que é quem precisa dos serviços;

d) **descentralização**: em termos gerenciais, a descentralização busca a efetiva delegação de autoridade e autonomia de gestão, com a respectiva responsabilização e a conseqüente prestação de contas a respeito das decisões tomadas e ações desenvolvidas, tanto por parte de quem recebe a delegação quanto por parte daqueles que delegam;

e) **horizontalização das estruturas e organização em redes**: a organização horizontal e em rede substitui o modelo vertical, centralizado e hierárquico típico da administração burocrática;

f) **competição administrada**: a competição administrada tem como objetivo a produção de resultados satisfatórios a partir do atendimento às necessidades dos cidadãos e, como critérios, tem a qualidade e a efetividade; a competição torna-se um elemento fundamental;

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

g) **ética na esfera pública**: todo servidor público é um agente do Estado a serviço da sociedade. Isso apresenta um conjunto de implicações éticas que afetam os princípios que regem o exercício das atividades profissionais. Tomando como ponto de partida a Constituição Brasileira, as atividades desenvolvidas pelos servidores públicos devem obedecer aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade, que são os valores éticos maiores da moderna administração pública.

A gestão pública, dessa forma, advinda da administração pública requer uma gestão que, segundo Cardoso (2001) deve ser eficiente e comprometida com os resultados, obtendo transformações em suas dimensões, como o surgimento de intraempreendedores, incorporação de inovações técnicas de gestão a fim de facilitar o processo de tomada de decisão, cumprimento e estabelecimento de metas mensuráveis dentro de um planejamento participativo e um comprometimento em todos os níveis de modo que as inovações e metas realizadas e propostas em um período/mandato tenham continuidade.

Após verificar os principais conceitos acerca da inovação e da gestão pública, passa-se a abordar o método que conduziu a pesquisa.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

O intuito da pesquisa foi abordar os principais gestores para identificar a concepção de inovação de duas instituições tidas como públicas: uma Instituição de Ensino Superior e uma Prefeitura Municipal de Santa Catarina. Para tanto, aplicou-se um questionário com perguntas abertas e fechadas para os 12 principais gestores da Prefeitura (prefeito, vice-prefeito e secretários) e 16 dos principais gestores da Universidade (reitor, vice-reitor, chefes de departamento e centros de curso), baseado na pesquisa de Zhuang (1995).

O questionário dividiu-se em três etapas distintas: a pesquisa de atitude, onde apresentava-se o intento de um perfil do gestor respondente, com indicações de sexo, idade, escolaridade, setor de responsabilidade e tempo de instituição e de função. A segunda etapa apresentava 12 questões fechadas contendo como resposta a indicativa SIM ou NÃO. A terceira etapa discorria 22 questões numa escala de concordo firmemente a discordo totalmente, seguindo uma escala de 1 a 5, conforme a importância. As três questões seguintes narravam situações onde o respondente assinalava 3 respostas. A pesquisa de atividade focalizava seis perguntas que definiam a inovação no setor de atuação do respondente. A última parte e questão constituía-se de uma pergunta aberta onde o respondente conduzia seu pensamento acerca do que é, na sua concepção, inovação.

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

Dessa maneira, a pesquisa caracterizou-se como quantitativa descritiva. De acordo com Martins (2002, p. 36) esta pesquisa “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”, complementando o propósito de medir resultados de forma objetiva – característica da pesquisa quantitativa.

A Prefeitura Municipal integrante deste estudo localiza-se no interior do Estado de Santa Catarina, no Vale do Itajaí. O Município tem 138 anos e possui aproximadamente 33 mil habitantes. Configura o décimo melhor lugar como cidade do país para se morar, de acordo com a ONU e a décima quarta em arrecadação do Estado. É uma cidade que apresenta um índice de analfabetismo de 1,9% e preserva as raízes da cultura italiana e germânica. A Prefeitura Municipal é composta pelo Prefeito, Vice-Prefeito e dez Secretários.

A Instituição de Ensino Superior foi fundada em 1964 num município do Vale do Itajaí e tem como missão a promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural por meio do bem-estar e da valorização do homem.

Após apontado o método da pesquisa, assim como a apresentação do cenário da pesquisa, seguem os resultados.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

Das pesquisas realizadas, verificou-se que nas duas instituições juntas, 25% são do sexo feminino e 75% masculino e uma média de 42 anos. Ambas as instituições apresentam índices bastante próximos, o que constata que os cargos de gestão ainda são predominantemente masculinos.

No quesito escolaridade, a IES apresentou 44% mestres, 43% doutores e 13% especialistas. Para a Prefeitura Municipal apresentou-se 34% graduados, 33% especialistas, 25% nível médio e 8% mestres. A partir destes dados, aponta-se a assincronia nessa comparativa: mesmo em cargos de gestão, o grau de escolaridade é baixo para a Prefeitura Municipal.

Os tempos na instituição decorrem de 9,6 anos para os gestores da IES e de 11,4 anos para os gestores da Prefeitura Municipal. Os tempos de função apontaram para 3,7 anos na IES e 4,6 na Prefeitura Municipal.

O segundo momento da pesquisa analisou a concepção de inovação com uma pesquisa de atitude. Desse modo, as duas instituições convergem quando da pergunta se a rotina incomoda o gestor. 54% definiu que não incomoda enquanto que 46% atribuíram que a rotina

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

o incomoda. Neste sentido, pode-se apontar que o não incômodo com a rotina pode ser decorrente da atividade própria do gestor: não constitui um trabalho repetitivo e representa um trabalho intelectual. Além disso, pode-se apontar a estabilidade do cargo por um período determinado como um fator que seja relevante nessa resposta.

No tocante ao medo de cometer erros, apresenta-se o gráfico 1;

Verificando o gráfico 1 acima aponta-se que 21% dos respondentes da IES têm medo de cometer erros, enquanto que 42% dos gestores da Prefeitura Municipal possuem medo de cometer erros. Pode-se apontar esta diferença significativa em virtude das conseqüências acarretadas pelo erro de uma secretaria ou de uma gestão atingem o município como um todo; ao contrário da proporção de uma única IES. Apesar das responsabilidades do cargo de gestão ser parecidas, as proporções tornam-se diferentes ao comparar-se um município de uma única IES.

Todos os gestores respondentes convergem quando da realização de melhorias e ficam satisfeitos.

O gráfico 2, aponta a motivação para agir com a falta de recursos;

Os gestores, tanto da IES como da Prefeitura Municipal não sentem-se desmotivados, na sua maioria (87% e 83%, respectivamente), com a falta de recursos. Este item demonstra que o perfil intraempreendedor dos gestores que trabalham na dificuldade e têm consciência da falta e escassez de recursos para a atuação.

A maneira de resolver problemas de forma tradicional não é vislumbrada pelos gestores da IES e da Prefeitura. Ambos apontam 68% a alternativa não preferirem a resolução de problemas de maneira tradicional.

No tocante à confiança na instituição e na equipe 89% dos gestores afirma positivamente. Este dado é importante ao analisar a gestão ao apontar-se que a confiança na instituição e na equipe tornam-se fatores fundamentais para o bom andamento das atividades. Corroborando com a idéia, 100% dos entrevistados de IES e Prefeitura apontam aceitar as idéias dos demais colegas envolvidos no processo.

Quando perguntados do aceite ou não com a desordem e a confusão, 75% dos gestores da IES não aceitam, enquanto que 58% dos gestores da Prefeitura Municipal não o aceitam. Em contrapartida, 25% dos gestores das IES e 42% dos gestores da Prefeitura Municipal aceitam a desordem e a confusão. Pode-se tomar como consideração que os gestores da Prefeitura Municipal são mais flexíveis na visão da desordem e da confusão, até porque sua atuação abrange inúmeras variáveis se comparadas com a gestão de uma IES.

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

A visão geral dos gestores da IES e da Prefeitura Municipal analisados pode ser compreendida como pró-ativa, inclusive porque 93% dos respondentes apontam preferir uma vida desafiadora. Na atividade de gestão os desafios são constantes e requerem pessoas preparadas, criativas e inteligentes para melhor tomar decisões.

Para verificar a concordância ou não com aspectos ligados à atitude de inovação, apresenta-se a tabela 1;

A partir das concepções dos gestores da IES e da Prefeitura Municipal, pode-se apontar que estes concordam que inovação tem ligação com inventar algo totalmente novo; melhorar algo que já existe; atrair pessoas com inovações, atuar uma tarefa já existente de um modo diferente; difundir novas idéias; adotar algo que foi tentado em outro lugar e que teve sucesso; algo de uma perspectiva diferente e introduzir mudanças. No entanto, diferem quando trata-se de inovação como apenas gerar novas idéias: 58% dos gestores da Prefeitura Municipal concordam, enquanto 37% dos gestores da IES discordam com essa concepção. No tocante à inovação estar relacionada a seguir o líder de mercado também há divergência: 42% dos gestores da Prefeitura Municipal não têm certeza, enquanto 43% dos gestores da IES discordam totalmente.

Dessa maneira, verifica-se que a inovação está ligada a atitudes, atividades e mudanças num processo contínuo e não isolado. A inovação, nesse sentido, torna-se um processo contínuo de aprimoramento.

Complementando a visão de inovação, a tabela 2 aponta a convergência do pensamento, num geral. Para os gestores, de um modo geral, pode ser um produto, um serviço, uma tecnologia, um processo de produção, um sistema de gerenciamento e um procedimento de administração. Dessa forma, aponta-se novamente a inovação como sendo um processo e não apenas uma atividade isolada.

A tabela 3 ressalta as informações acima de que a inovação seja um processo e que beneficia, na visão dos gerentes, as indústrias como um todo.

As três perguntas finais do questionário apontavam as três alternativas principais quando apontadas as situações. A primeira apontava, na opinião dos gestores, o porquê do envolvimento das instituições em atividades inovadoras. Os gestores das instituições pesquisadas concordam que os motivos são: querer fazer melhor que seus concorrentes (29% IES; 22% Prefeitura Municipal); possuir recursos financeiros (24% IES, 22% Prefeitura Municipal); concorrentes são inovadores (15% IES; 17% Prefeitura Municipal). A opção para cortar gastos foi citada como uma quarta opção pelos gestores (17%) da Prefeitura Municipal como opção de envolvimento em atividades inovadoras.

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

Nesse sentido, torna-se relevante apontar a convergência de concepções entre gestores de IES e Prefeitura Municipal. A concorrência apresenta-se como propulsora de atividades que tenham como cunho a inovação.

A questão seguinte apontava os quesitos de uma pessoa inovadora. Igualmente os respondentes confirmaram concepções parecidas para as opções mais relevadas: possuir habilidades interpessoais (IES 27%; Prefeitura Municipal 28%); ser bom em colocar a teoria em prática (26% IES; 33% Prefeitura Municipal) e ser capaz de pensar criativamente (16% IES; 33% Prefeitura Municipal). Vale ressaltar que 13% dos gestores da IES acreditam ser pessoas inovadoras aquelas que nascem com talento. Neste íterim, cabe apontar que a maioria dos respondentes apontam para atitudes de melhoramento contínuo como fator de inovação e de interação.

A última pergunta da primeira parte do questionário apontava os fatores organizacionais cruciais para que uma inovação seja potencial. Nessa abordagem, também houve convergência de respostas entre os gestores das instituições pesquisadas: encorajamento para aceitar riscos (28% IES; 29% Prefeitura Municipal); liberdade para trabalhar em áreas de maior interesse (18% IES; 16% Prefeitura Municipal) e programas de treinamento criativos (13% IES e 27% Prefeitura Municipal). Torna-se relevante ressaltar que a inovação aponta-se como processo e também liga-se com a criatividade e com o encorajamento para o fazer.

A segunda etapa do questionário abordava a relação da inovação com a atividade desenvolvida pelo gestor. Dos 28 gestores abordados, 82% afirmou que o departamento fez mudanças com relação aos serviços prestados e estes foram advindos de necessidades tanto interna quanto externas.

A presença de uma ouvidoria para análise das necessidades externas não se confirma nas instituições pesquisadas: 64% dos gestores afirmam não possuir enquanto 36% apontam ter uma ouvidoria externa. Quanto à ouvidoria interna, 73% dos gestores apontam não possuir uma ouvidoria interna e 27% apontam possuir a ouvidoria interna. Com este quesito verifica-se que a ouvidoria pode ser um recurso importante para detectar falhas no processo tanto interno quanto externo e corrigi-los. Além disso, este pode ser um importante canal para implementar inovações.

Quando perguntados se o departamento tem um grupo de pesquisa regular para estudo de inovações, 93% dos respondentes afirmam que é inexistente na instituição. Tal fator demonstra preocupação, visto que são duas instituições importantes que lidam com pessoas e precisam estar atentas a inovações e a novos modos de gestão.

A terceira e última parte da pesquisa abordava a interpretação de inovação numa única pergunta aberta: “na sua concepção, o que é inovação?”. Seguem relacionadas as principais declarações:

*“Fazer diferente uma atividade dos demais, alcançando eficácia e eficiência na mesma”.*

*“A inovação é a exploração e a implementação de novas idéias, processos ou produtos sendo que a característica é o seu ineditismo frente do que já é praticado”.*

*“Perseguir possibilidades de novos produtos e/ou processos utilizando novas tecnologias e aplicando conceitos de ruptura aos processos tradicionais”.*

*“Fazer algo da melhor maneira (menor custo, melhor aproveitamento de recursos) de forma a atender o que o usuário espera do produto/serviço e dentro da sua expectativa”.*

*“Geração e aplicação de novas idéias que resultem em melhorias de produtos e/ou processos existentes ou não, a partir de uma oportunidade. Deve ser diferenciada da invenção, que é uma idéia nova sem aplicação direta”.*

*“Agir de forma diferente, mesmo que a ação não seja inédita, mas que tenha uma característica pessoal”.*

*“É a possibilidade de mudar, com base no que já existe; criando possibilidades de aprendizagem e transformações de forma pessoal e de trabalho”.*

*“É um processo de melhoria de produtos, serviços, tecnologias, etc., normalmente motivado pela possibilidade de incremento de receita e cujos benefícios são extensivo a todas as áreas de atividade”.*

*“Desenvolvimento de produto, processo ou serviço que responda com mais eficiência, qualidade e menor custo às necessidades do consumidor e das organizações, quando comparado com o que já existe no mercado”.*

*“Buscar soluções diferentes das comumente utilizadas para solução de problemas e implementar, com criatividade, melhorias em produtos, processos ou serviços, mesmo quando estes já são eficientes”.*

*“No sentido mais amplo, inovar é buscar renovar, buscar fazer as coisas de uma maneira nova, buscar a novidade, sempre com o objetivo de melhorar a vida das pessoas e do mundo que as cerca”.*

*“É ter capacidade de buscar o diferente, aceitando como desafio permanente, a busca de novos fatos e elementos que venham trazer satisfação pessoal e de equipe, produzindo com isto melhor prestação de serviços ou de produtos”.*

*“Inovar é uma atitude. É ser capaz de criar, de pensar o futuro, de adaptar-se; enfim, inovar é evoluir”.*

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

Na observação dos apontamentos pode-se perceber que a inovação, na visão dos gestores tanto da IES como da Prefeitura Municipal arrolam para perspectivas semelhantes. Na sua maioria os gestores afixam ser um processo, uma possibilidade de mudança, capacidades, renovação, desenvolvimento e soluções. Não há menção com invenção e, sim, diferenciação – fato que significa maturidade e confirma o perfil antes apresentado como pró-ativo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise e verificação dos dados apresentados pelos pesquisados, aponta-se uma convergência para a compreensão de inovação. Na perspectiva dos gestores públicos, inovação tem ligação com comportamento e atitude. Dessa maneira, a pesquisa mostrou-se interessante no que tange a comparação dos dados obtidos entre as duas instituições tidas como públicas. A limitação da pesquisa foi o universo de apenas duas instituições, o que restringiu a análise de dados apenas para a população descrita. Insere-se, dessa maneira, a sugestão para continuidade desta pesquisa com novas instituições deste cunho.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. *et al* **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARBIERI, J. C. *et al*. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003 (b).

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD ROM

CHRISTENSEN, C. M. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DAFT, R. L. A dual-core modelo f organizational innovation. **Academy of Management Journal**, Mississippi, v. 21, n. 2, p. 193-210, Jun. 1978.

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.

ISSN 1980-7031

DALFOVO, Oscar. **Sistemas de informação. Estudos e casos**. Organizador Oscar Dalfovo. Blumenau: Acadêmica, 2004.

DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, New Jersey, v. 42, n. 5, p. 693, 1996.

\_\_\_\_\_. Organizational size and innovation. **Management Science**. New Jersey, v. 13, n. 3, p. 375-402, 1992.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

DWIGHT, Waldo; tradução PINHEIRO, Albertino Jr. **Problemas e aspectos da administração pública /leituras selecionadas**, São Paulo : Pioneira, 1966. - xii, 582p.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Fronteira, 1986.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 4 ed. rev e . ampla. São Paulo: Saraiva, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUNDLING, E.. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. Vintage Books; NY, 1999

JAMES, Samuel Haig. **Que é administração pública? /antologia coligida por Samuel Haig James**. -2.ed. - [Rio de Janeiro] : FGV, Serviço de Publicações, 1962. - 160 p.

JONASH, R. S. E SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: (the innovation premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.

ISSN 1980-7031

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard**; convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 185p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004

MACHADO, Denise Del Pra. POWER POINT, 2007 MESTRADO FURB

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo. 3a. ed. Atlas. 2002

MEIRELLES. Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 19.ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

OCDE- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT  
**Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data**. Paris, OCDE, 2005.

PRESCOTT, John E. MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática – técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SALIM, Jean J.; SABBAG, Paulo Y. **A emergência da gestão do conhecimento como disciplina nas organizações**. << <http://www.fgvsp.br/conhecimento/home.htm>>> Acesso em 26/06 – 10:33 a.m., 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership** (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.

ISSN 1980-7031

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SIMANTOB, Moysés e LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2004

SUTTON, R. I. **Idéias malucas que funcionam: 11 práticas e 1/2 para promover, gerenciar e sustentar inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VAN DE VEN, A.H.; et alii; **The Innovation Journey**; Oxford University Press; NY, 1999

\_\_\_\_\_. **La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad**. Trad. Daniel Rey Díaz. Oxford e New York: Oxford University Press México, 1999.

VICENTI, Terezinha **Ambiente de inovação nas empresas de software de Blumenau Santa Catarina – Brasil**. 2006. 201p. (Dissertação Mestrado em Administração) Universidade Regional de Blumenau.

Quadro 1: Percepções teóricas sobre inovação

AUTOR / DÉCADA	DEFINIÇÃO
Joseph Schumpeter (economista) – Década de 30	Inovação é uma nova combinação de meios de produção e constitui um elemento central da economia; a invenção, se não for levada à prática, é irrelevante do ponto de vista econômico.
Martin Bell e Keith Pavitt  (Universidade de Sussex) – Década de 80	A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional.
Peter Drucker  (Universidade de Claremont) – Década de 80	Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.
Christopher Freeman (MIT) – Década de 80	Inovação no sentido econômico é acompanhada da primeira transação comercial envolvendo o novo produto, processo, sistema ou projeto... é o processo todo.
Eric von Hippel (Oxford University Press) – Década de 80	Inovações são desenvolvidas por todos os envolvidos na cadeia produtiva: usuários, empreendedores, fornecedores, clientes
Giovanni Dosi (Universidade de Pisa) – Década de 80	Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais
A. H. Van de Ven et al (Universidade de Minnesota)	Inovação é mais abrangente do que invenção, e inclui o processo de desenvolver e implantar uma nova idéia.
C. K. Prahalad (Universidade de Michigan) – Década de 90	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.
E. M. Rogers – Década de 90	A inovação é uma idéia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou um grupo.
Fritjof Capra (Universidade de Berkeley) – Década de 90	As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos
Gary Hamel (Strategos) – Década de 90	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.
Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (consultores) – Década de 90	Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, através de novos produtos, novos serviços e novos negócios.
Guilherme Ary Plonski  (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) – IPT/SP – Década de 90	Inovação pode ter vários significados e a sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing.

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

Ernest Gundling (3M) – Ano de 2000	Inovação é o resultado de um esforço de time.
------------------------------------	---

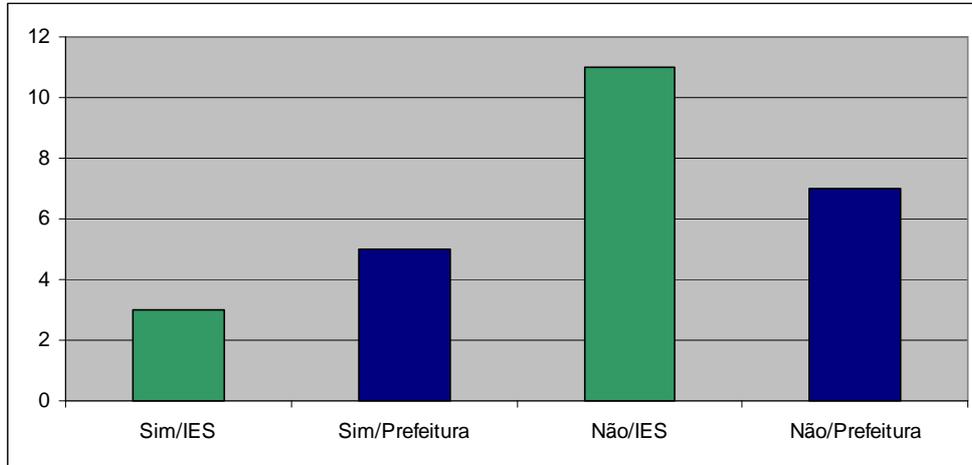
Fonte: SIMANTOB; LIPPI (2004)

#### Quadro 02 - Caracterização da Inovação

<b>Jonash e Sommerlatte (2001)</b>	Inovação em produtos ou serviços	Relacionada ao desenvolvimento, produção e comercialização de produtos ou serviços, que nunca tenham existido antes, geralmente introduzidos no mercado para satisfazer necessidades de clientes, empregando-se ou não novas tecnologias neste processo.
	Inovação em processos e tecnologia	Relacionada ao desenvolvimento de novos meios de fabricação, manufatura de produtos ou na distribuição ou prestação de serviços. Estas novas formas necessitam, apresentar vantagens em termos de custos ou maior presteza em sua elaboração. Os modelos japoneses de produção como Kanban, Just in Time, entre outros, exerceram forte impacto na eficiência e na redução de desperdícios no processo produtivo, podendo ser considerado inovação a sua época.
	Inovação em negócios	Relacionada ao desenvolvimento de novos métodos de inserção e exploração do mercado, resultando em novos negócios que conduzem uma vantagem competitiva, imbatível pelos competidores, em um primeiro momento.
<b>Damanpour</b>	Inovação em produtos ou serviços	Refere-se à introdução de novos produtos ou serviços para atender a necessidades de um mercado ou de consumidores.
	Inovação em processos tecnológicos	Refere-se à introdução de novos elementos no processo de produção ou na operação de serviços, como materiais, especificações de tarefas, fluxo de informações e de trabalho e equipamentos utilizados na produção de produtos ou serviços.
	Inovação na estrutura organizacional ou sistemas administrativos	Refere-se ao aumento de tamanho e complexidade que exige, conseqüentemente, mais controle e coordenação das diferentes unidades.
	Inovação em planos ou programas	Adoção de novos projetos, sistemas, políticas, programas ou processos contribuindo no desempenho e efetividade da organização.
<b>Afuah (1999)</b>	Produto ou Serviço	Trata-se da utilização de novos componentes, as ligações entre os componentes, novos métodos, novo processo e as novas técnicas empregadas na sua produção - traduzidas pelo emprego do novo conhecimento tecnológico adquirido.
	Mercado	Refere-se à forma como o novo produto ou serviço é distribuído, bem como a forma como atende às expectativas e necessidades e desejos do público e está relacionado ao novo conhecimento de mercado.

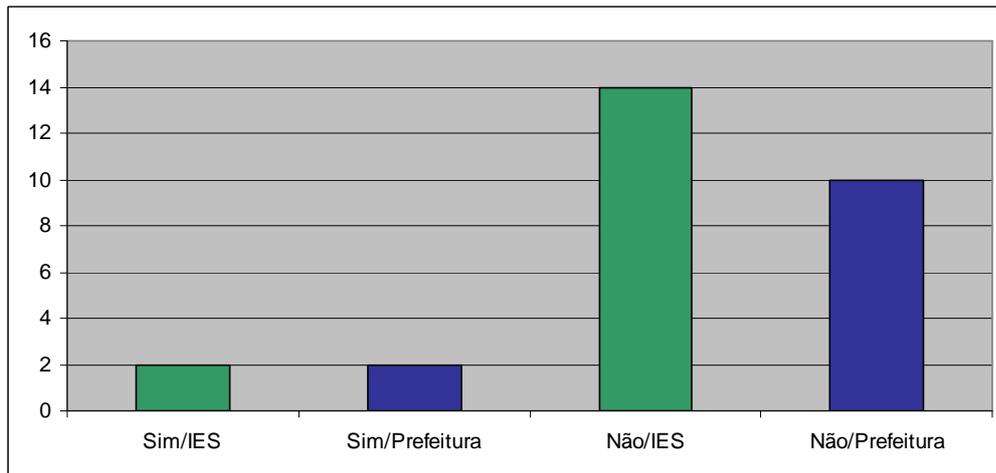
Fonte: Adaptado de Vicenti: Dissertação Mestrado Administração – FURB 2006

Gráfico 1: Medo de cometer erros na visão dos gestores



Fonte: Da pesquisa, 2007

Gráfico 2: Desmotivação para agir com a falta de recursos



Fonte: Da pesquisa, 2007

Tabela 1: Opinião dos Gestores sobre Inovação

	Concordo firmemente	Concorda	Não tem certeza	Não concorda	Discorda Firmemente
--	---------------------	----------	-----------------	--------------	---------------------

	IES	Prefeitura								
Inventar algo totalmente novo	25%	17%	38%	58%	6%	17%	25%	8%	6%	0%
Apenas gerar novas idéias	6%	8%	25%	58%	19%	17%	37%	17%	13%	0%
Melhorar algo que já existe	43%	42%	44%	58%	0%	0%	13%	0%	0%	0%
Seguir o líder de mercado	6%	0%	0%	25%	13%	42%	38%	33%	43%	0%
Atrair pessoas com inovações	13%	0%	43%	66%	13%	17%	18%	17%	13%	0%
Atuar uma tarefa já existente de um modo diferente	37%	0%	38%	100%	13%	0%	6%	0%	6%	0%
Difundir novas idéias	31%	33%	63%	59%	6%	8%	0%	0%	0%	0%
Adotar algo que foi tentado em outro lugar e que teve sucesso	13%	0%	31%	50%	25%	17%	25%	25%	6%	8%
Algo de uma perspectiva diferente	37%	8%	38%	84%	25%	8%	0%	0%	0%	0%
Introduzir mudanças	38%	35%	49%	67%	13%	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Da pesquisa, 2007

Tabela 2: Uma inovação pode ser, na visão do gestor

	Concordo firmemente		Concorda		Não tem certeza		Não concorda		Discorda Firmemente	
	IES	Prefeitura	IES	Prefeitura	IES	Prefeitura	IES	Prefeitura	IES	Prefeitura
Um produto	56%	37%	38%	25%	0%	25%	6%	13%	0%	0%
Um serviço	56%	25%	38%	58%	0%	17%	6%	0%	0%	0%

GIOVANELA, Adriana; GOUVÊA, Anna Beatriz Tvrziska Cautela; FRÂNCIO, Sabrina; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A inovação sob a visão dos gestores de duas instituições públicas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.1, p.01-23, Sem I. 2009.  
ISSN 1980-7031

Uma tecnologia	56%	25%	44%	75%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Um processo de produção	63%	17%	31%	83%	0%	0%	6%	0%	0%	0%
Um sistema de gerenciamento	50%	33%	44%	67%	6%	0%	0%	0%	0%	0%
Um procedimento de administração	56%	33%	44%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Da pesquisa, 2007

Tabela 3: Quem a inovação beneficia

	Concordo firmemente		Concorda		Não tem certeza		Não concorda		Discorda Firmemente	
	IES	Prefeitura	IES	Prefeitura	IES	Prefeitura	IES	Prefeitura	IES	Prefeitura
Grande parte da indústria eletrônica <i>high-tech</i>	37%	25%	38%	50%	6%	17%	13%	8%	0%	0%
Grande parte da indústria da construção	31%	17%	44%	58%	6%	17%	13%	8%	0%	0%
Grande parte da indústria têxtil tradicional	31%	17%	44%	50%	6%	25%	13%	8%	0%	0%
Grande parte da indústria hospitaleira	31%	17%	44%	58%	6%	17%	13%	8%	0%	0%
Grande parte das indústrias de serviço	31%	33%	44%	59%	6%	0%	13%	7%	0%	0%
Grande parte das indústrias	31%	17%	44%	83%	13%	0%	6%	0%	0%	0%

Fonte: Da pesquisa, 2007