

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

DAIANE TIEME KAWAHARA PAIVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA VIABILIZAR O
APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO ABERTA EM UM
CAMPUS UNIVERSITÁRIO**

DISSERTAÇÃO

**CURITIBA
2021**

DAIANE TIEME KAWAHARA PAIVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA VIABILIZAR O
APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO ABERTA EM UM
CAMPUS UNIVERSITÁRIO**

**Strategic planning: a proposal to enable organizational improvement and open
innovation on a university campus**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração
Pública da Universidade Tecnológica Federal do
Paraná (UTFPR).

Orientador: Prof. Dr. Ronie Galeano.
Coorientadora: Prof^a. Dra. Janaina Piana.

**CURITIBA
2021**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



DAIANE TIEME KAWAHARA PAIVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA VIABILIZAR O APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO ABERTA EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestra Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 27 de Abril de 2021

Prof Ronie Galeano, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof Jair De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.a Jane Correa Alves Mendonca, Doutorado - Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (Ufgd)

Prof Saulo Fabiano Amancio Vieira, Doutorado - Universidade Estadual de Londrina (Uel)

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, sempre presente e me apoiando.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ronie Galeano, pelos direcionamentos e suporte.

Ao Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo, pelos encaminhamentos e amparo.

À Direção do *Campus* Avançado de Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, representada pelo Prof. Dr. José Eduardo Padilha de Sousa e Prof. Dr. André Luiz Gazoli de Oliveira, por permitirem a realização desta pesquisa, pela disponibilidade e colaborações.

Ao Prof. Dr. Rafael Germano Dal Molin Filho, pelo auxílio e cooperação.

Ao Prof. Dr. Jair de Oliveira, pelas valorosas contribuições nas bancas de qualificação e defesa.

À Profa. Janaina Piana, pelas observações.

À Profa. Jane Corrêa Alves Mendonça e ao Prof. Saulo Fabiano Amâncio Vieira, pela disposição em participar da banca de defesa.

Aos professores, coordenação, secretaria e colegas do PROFIAP.

Aos colegas de trabalho.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta etapa.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. **Planejamento estratégico**: uma proposta para viabilizar o aperfeiçoamento organizacional e a inovação aberta em um *campus* universitário. 2021. 122 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2021.

As universidades públicas federais, instituídas sob a forma de autarquias ou fundações públicas, integram a administração pública indireta e possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, devendo obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme preceitua o art. 207 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), tornando-as organizações extremamente complexas. A autonomia (relativa) dessas instituições, bem como as vinculações entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, são observadas em suas estruturas administrativas, normatizações, nas formas de administrar e avaliar a própria gestão, nas ações de seus agentes, isto é, na execução diária de suas funções. Diante disso, é imprescindível que tais entidades admitam técnicas variadas de gerenciamento, que sejam capazes de promover a transformação e inovação organizacional, considerando a elevada necessidade em prestar serviços mais efetivos aos cidadãos em nome do Estado. Nesse sentido, a inovação aberta, enquanto ferramenta para viabilizar a participação social nos rumos da gestão pública, aliada ao planejamento estratégico das operações, visando clarificar a missão em busca da visão almejada para o futuro, constitui um instrumento válido na melhoria do desempenho das organizações públicas, que contribui para o alcance de resultados mais transparentes, eficientes e eficazes. Tendo isso em mente, esta pesquisa procura desenvolver e apresentar uma proposta de planejamento estratégico que oportunize a inovação organizacional e ampare empreendimentos em inovação aberta no *Campus Avançado* de Jandaia do Sul (*Campus JA*), da Universidade Federal do Paraná (UFPR), como dispositivo de apoio à gestão, sugerindo um itinerário para a realização de alterações do instrumento delineado, caso necessário e havendo interesse do órgão pela sua implementação, admissível em outros processos de planejamento orientados à inovação, na intenção de assegurar uma aplicação mais sólida do material originado. O trabalho, um estudo de caso fundamentado em análise bibliográfica, documental e observação participante, consiste em uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória-descritiva. Através desta dissertação, pretende-se oferecer subsídios que auxiliem a instituição examinada a aperfeiçoar suas entregas, colaborando para o atendimento das demandas da população.

Palavras-chave: Gestão Pública. Inovação Organizacional. Inovação Aberta. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. **Strategic planning:** a proposal to enable organizational improvement and open innovation on a university campus. 2021. 122 p. Dissertation (Professional Master Degree in Public Administration) - Professional Master's Program in Public Administration in National Network - PROFIAP, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2021.

The public federal universities, instituted under the form of autarchies or public foundations, integrate the indirect public administration and have didactic-scientific, administrative, financial and patrimonial management autonomy, must obey the indissolubility principle between teaching, research and extension, according to the article 207 of Federal Constitution of 1988 (FC/88), making them extremely complex organizations. The (relative) autonomy of these institutions, as well as their connections between teaching, research and extension activities, are observed in their administrative structures, norms, in the ways to administrate and evaluate their own management, in the actions of their agents, namely, on the daily execution of their functions. In view of this, it is essential that such entities admit varied management techniques, which would promote the transformation and organizational innovation, considering the high need to provide more effective services to the citizens in name of the State. In this sense, open innovation, as a tool to enable social participation in the directions of public management, coupled with strategic planning of operations, aimed at clarifying the mission in pursuit of the desired vision for the future, is a valid instrument to enhance the performance of the public organizations, which contributes to reach results that are more transparent, efficient and effective. Bearing that in mind, this research seeks to develop and present a proposal for strategic planning that provides opportunities for organizational innovation and supports open innovation ventures at the Advanced Campus of Jandaia do Sul (Campus JA), from Federal University of Paraná (UFPR), as a management support device, suggesting an itinerary for changes of the outlined instrument, case necessary and having the organ's interest in its implementation, admissible in other planning processes oriented towards innovation, with the intention of ensuring a more solid application of the material originated. The work, a case study based on bibliographic, documental and participant observational analysis, consists in a qualitative, applied and exploratory-descriptive research. Through this dissertation, it is intended to offer subsidies that help the examined institution to improve its deliveries, collaborating to meet the demands of the population.

Keywords: Public Management. Organizational Innovation. Open Innovation. Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do processo de inovação organizacional.....	37
Figura 2 - Princípios de Governo Aberto	51
Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento	55
Figura 4 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico.....	58
Figura 5 - Os quatro momentos do PES	64
Figura 6 - O BSC para as organizações públicas.....	66
Figura 7 - O BSC como estrutura para a ação estratégica.....	67
Figura 8 - Organograma da UFPR	92
Figura 9 - Estrutura de gestão da UFPR.....	92
Figura 10 - Fases do planejamento estratégico orientado à inovação	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de matrículas na UFPR em 2016	78
Gráfico 2 - Pedidos de patente na UFPR (2000 a 2020).....	88
Gráfico 3 - Porcentagens de pedidos de patente por área de conhecimento na UFPR (2000 a 2020).....	88
Gráfico 4 - Pedidos de PI na UFPR (2000 a 2020)	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de inovação na administração pública.....	35
Quadro 2 - Componentes da organização inovadora.....	40
Quadro 3 - Espécies de inovação premiadas pelo Concurso Inovação no Setor Público (2005-2012).....	42
Quadro 4 - Diferenças entre inovação fechada e inovação aberta.....	43
Quadro 5 - Modelo O Querer, Encontrar, Obter e Gerenciar.....	47
Quadro 6 - Diferenças entre NGP x pós-NGP.....	49
Quadro 7 - Descrição das etapas na criação do planejamento estratégico	58
Quadro 8 - Premissas do planejamento estratégico.....	60
Quadro 9 - Decálogo do planejamento.....	64
Quadro 10 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas	65
Quadro 11 - Principais assuntos abordados e autores utilizados no referencial teórico	75
Quadro 12 - Amostra de documentos e páginas da internet admitidos na pesquisa documental.....	75
Quadro 13 - Órgãos auxiliares e assessores do <i>Campus JA</i>	80
Quadro 14 - Unidades encarregadas pelos serviços administrativos do <i>Campus JA80</i>	
Quadro 15 - Pilares da UFPR.....	83
Quadro 16 - Tipos de PI.....	86
Quadro 17 - Perspectivas do BSC no setor público	95
Quadro 18 - Questões táticas e operacionais do planejamento estratégico	97
Quadro 19 - Acompanhamento e avaliação de um planejamento estratégico	102
Quadro 20 - Indicadores combinados às perspectivas do BSC no setor público	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriculados nos cursos ofertados pela UFPR em 2016	78
Tabela 2 - Cursos do <i>Campus JA</i>	79
Tabela 3 - Números da Agência de Inovação UFPR (2018, 2019 e 2020)	87

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Campus JA	Campus Avançado de Jandaia do Sul
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CGU	Controladoria Geral da União
CITE	Centro de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo
COPLAD	Conselho de Planejamento e Administração
COUN	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FabLab	<i>Fabrication Laboratory</i>
FAFIJAN	Faculdade de Jandaia do Sul
FAFIMAN	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Mandaguari
GE-CIGA	Grupo Executivo do Comitê Interministerial Governo Aberto
GT	Grupo de Trabalho
ICTs	Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NC	Núcleo de Concursos da Universidade Federal do Paraná
NGP	Nova Gestão Pública
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OGP	<i>Open Government Partnership</i>
OSs	Organizações Sociais

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PARC	<i>Palo Alto Research Center</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PI	Propriedade Intelectual
PPA	<i>Progressive Public Administration</i>
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
RU	Restaurante Universitário
SiBi/UFPR	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SIV	Sistema de Inovação do Vale do Ivaí
SRI-VÍ	Sistema Regional de Inovação do Vale do Ivaí
SSAA	Seção de Saúde e Segurança Ocupacional, Acessibilidade e Apoio Administrativo
STI	Seção de Tecnologia da Informação
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UAA	Unidade de Apoio Administrativo
UAC	Unidade de Apoio Acadêmico
UAPS	Unidade de Apoio Pedagógico e Psicossocial
UCEO	Unidade de Controle e Execução Orçamentária
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UIPA	Unidade de Infraestrutura, Patrimônio e Almoxarifado
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA	22
2.1.1 Gestão Pública no Século XX	22
2.1.2 Gestão Pública Contemporânea	28
2.2 INOVAÇÃO	30
2.2.1 Inovação na Gestão Pública	33
2.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	36
2.3.1 Inovação Organizacional na Gestão Pública	40
2.4 INOVAÇÃO ABERTA	43
2.4.1 Inovação Aberta na Gestão Pública	48
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	54
2.5.1 Planejamento Estratégico na Gestão Pública	60
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO À INOVAÇÃO	67
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	72
3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO	72
3.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	74
3.3 OBJETO DE ESTUDO DE CASO	76
3.3.1 A UFPR	77
3.3.2 <i>Campus JA</i> da UFPR	78
4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	82
4.1 INFLUÊNCIAS À PROPOSTA	82
4.1.1 Princípios da UFPR	82
4.1.2 Pilares da UFPR	83
4.1.3 Políticas de Inovação da UFPR	84
4.1.3.1 Agência de Inovação UFPR	84
4.1.3.2 Órgãos auxiliares em inovação do <i>Campus JA</i>	89
4.1.3.3 Iniciativas em inovação na região de Jandaia do Sul	90
4.1.4 Políticas de Gestão da UFPR	91
4.2 COMPONENTES DA PROPOSTA	93
4.2.1 Identidade Organizacional	94

4.2.2 Análise SWOT	94
4.2.3 Posicionamento Estratégico	96
4.2.4 Objetivos Estratégicos	96
4.2.5 Planos de Ação	97
4.3 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO À INOVAÇÃO	98
4.3.1 Divulgar para Conscientizar e Mobilizar Agentes	99
4.3.2 Nomear Comissão	99
4.3.3 Organizar as Tarefas	99
4.3.4 Buscar a Participação e Cooperação	100
4.3.5 Elaborar os Planos	100
4.3.6 Aprovar o Planejamento Estratégico	101
4.3.7 Publicar e Divulgar	101
4.3.8 Implementar	101
4.3.9 Acompanhar e Avaliar	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS.....	108

1 INTRODUÇÃO

O *Campus JA* corresponde a uma unidade do sistema de ensino, pesquisa e extensão na graduação e pós-graduação da UFPR (UFPR, 2019e), tendo sido inaugurado em fevereiro de 2014 na cidade de Jandaia do Sul, localizada no Estado do Paraná.

A instituição empenha-se em cooperar para o desenvolvimento regional, em atenção às necessidades e interesses da população, promovendo a oferta de serviços, a formação profissional, a realização de pesquisas, cursos, estudos e eventos (UFPR, 2019e).

Trata-se de uma organização formal complexa. De acordo com Moritz *et al.* (2012), universidades são consideradas organizações complexas devido ao alto grau de multiplicidade existente em seus objetivos e recursos, obscurecendo sua gestão.

Para Rizzatti e Rizzatti Junior (2004), a fragmentação do exercício de poder nas universidades, a relação de reciprocidade entre estas e sociedade, a dificuldade em controlar e avaliar os resultados das primeiras, além da diversidade de objetivos e características culturais presentes em suas estruturas as tornam organizações notoriamente complexas.

Essa complexidade é ampliada quando se atenta ao fato de que a UFPR, autarquia de regime especial com autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar (UFPR, 2019a), compõe a administração pública indireta, e, portanto, atua de maneira restritiva, exercendo uma autonomia relativa, esbarrando em limitações financeiras e orçamentárias, em submissão a um vultoso aparato legislativo (SANTOS, 2014).

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa “poder fazer assim”; para o administrador público significa “deve fazer assim” (MEIRELLES, 2000, p. 82).

O ensinamento de Meirelles (2000) se relaciona ao princípio da legalidade, que deve ser obedecido pelos órgãos públicos, além dos seguintes: impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, art. 37).

Dessa forma, as universidades públicas federais sofrem a fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU), submetendo-se ao controle interno exercido pelo Ministério da Educação (MEC) sobre alguns de seus atos (BRASIL, 2011a).

Adicione-se a isso a exigência cada vez mais crescente sobre os órgãos públicos para que providenciem a participação social em seus processos decisórios e atividades, principalmente após a redemocratização do país, com a promulgação da CF/88; a indispensabilidade em adaptar programas e projetos às realidades políticas e administrativas; as descontinuidades administrativas, por conta das mudanças de gestores; e a rigidez das estruturas organizacionais. Todas essas características inerentes ao setor público dificultam a gestão pública, e, paralelamente, impõem seu aprimoramento constante, orientado a um único objetivo, o bem comum da coletividade (SANTOS, 2014).

Isto posto, os administradores públicos têm a incumbência de utilizar técnicas variadas para superar entraves e atender aos interesses da sociedade (Santos, 2014), assegurando uma evolução congruente da gestão pública.

Dentre elas destaca-se a inovação aberta, “[...]um novo modelo de gestão da inovação cujo foco reside na combinação dos fatores internos e externos para produção de algo novo e que cria valor[...]” (Mangini *et al.*, 2018, p.18), surgido a partir de condutas e pesquisas da indústria de alta tecnologia nos Estados Unidos e no Japão, detendo como preceito o aproveitamento de conhecimento produzido não somente dentro dos limites da instituição, mas também fora dela, passando a receber atenção de administradores do setor público (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2018).

A colaboração, formação de parcerias e o relacionamento de longo prazo entre órgãos públicos, privados, empreendedores, entre outros, são imprescindíveis para gerar mudanças sociais positivas (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST; 2018). Entretanto, em uma conjuntura de transformações aceleradas como a presente, conceber alianças requer planejamento estratégico para antecipar o futuro, mobilizar pessoas, alinhar os objetivos e definir a situação aspirada (MATIAS-PEREIRA, 2020).

O planejamento estratégico no setor público se inicia com o diagnóstico do cenário atual, que deve evidenciar o posicionamento institucional perante a sociedade, para então se estabelecer objetivos e ações estruturadas, com vistas a alcançar a visão de longo prazo almejada, considerando as incertezas causadas por fatores ambientais internos e externos, sendo basilar realimentar e ajustar frequentemente os planos, em virtude de sua amplitude temporal (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Diante de todo o exposto, o presente trabalho dispõe-se a desenvolver uma proposta de planejamento estratégico ao *Campus JA* da UFPR, com o objetivo de estruturar as bases elementares a operações em inovação aberta idealizadas pela entidade, de modo a aperfeiçoar a gestão do órgão e, conseqüentemente, propiciar a inovação organizacional, mediante a adoção de novas práticas de trabalho e gestão. Em adição, são apresentadas as fases recomendadas a um eventual ajustamento do ferramental projetado, caso haja interesse em sua implementação, aplicáveis também a outros processos de construção de planos orientados à inovação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os desafios enfrentados pela gestão pública contemporânea são amplificados em razão das intensas e aceleradas mudanças conjunturais, tanto sociais quanto políticas e econômicas, que transformam as necessidades da população, tornando-as cada vez mais complexas e sofisticadas. Conseqüentemente, aumenta-se a imposição em estabelecer mecanismos que viabilizem a transparência das atividades governamentais e a participação popular nos rumos das atividades estatais e dos programas e políticas públicas, conforme se observa pelas previsões constitucionais e infraconstitucionais, reformas administrativas, idealizações de projetos e adesões do setor público a novos princípios, visando proporcionar qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos, por meio da inclusão social e da atuação transparente dos administradores (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Nesse sentido, a inovação aberta se apresenta como alternativa à integração cidadã, já que incentiva as organizações a buscar soluções fora de seus limites institucionais para resolver suas próprias contrariedades e fortalecer o desenvolvimento local e regional (MERGEL; DESOUZA, 2013).

Porém, a apropriada exploração dos conceitos de inovação aberta por organismos públicos depende de gestores comprometidos e capacitados, para que detenham as competências necessárias à gestão da inovação, de modo a atender as demandas da sociedade e dar respostas adequadas aos mais variados tipos de problemas. Por esse ângulo, o planejamento estratégico pode auxiliar administradores públicos a estruturar e organizar ações inovadoras em harmonia com o ambiente e a natureza das operações, através do estudo da realidade, com o objetivo de antecipar o futuro provável e/ou almejado (RIBEIRO; BLIACHERIENE, 2013).

Pelo exposto, o presente trabalho considera como problema predominante a ausência de um planejamento estratégico voltado ao aprimoramento organizacional e que ao mesmo tempo beneficie esforços orientados à inovação aberta no *Campus JA* da UFPR e empenha-se em responder à seguinte questão: De que maneira a instituição estudada pode aperfeiçoar a gestão, favorecendo iniciativas em inovação aberta, de acordo com sua missão, visão, valores e princípios?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos perseguidos pela elaboração deste trabalho estão divididos em objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de planejamento estratégico visando o aperfeiçoamento organizacional e a facilitação da inovação aberta no *Campus JA*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Revelar os aspectos que afetam e condicionam a projeção de um planejamento estratégico voltado ao fomento da inovação organizacional e da inovação aberta para o *Campus JA*;
- Identificar o perfil institucional da UFPR, sua missão, visão, valores e princípios, bem como os pilares que constituem sua estratégia de gestão;
- Evidenciar as políticas de inovação e gestão da UFPR;
- Apresentar as fases que envolvem a composição de um planejamento estratégico orientado à inovação, desde sua idealização, à implementação, acompanhamento e avaliação.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Na atualidade, as instituições que fazem parte da administração pública têm como função precípua contribuir sistematicamente para o aumento de oportunidades individuais, organizacionais e regionais, promovendo o desenvolvimento da nação, mediadas pela inserção de novas práticas, tecnologias e inovações que melhorem a produtividade e garantam as condições básicas ao atendimento das demandas da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Dessa forma, a inovação aberta mostra-se fundamental para o setor público, no intuito de ofertar de maneira mais ágil e acessível melhores produtos e serviços à população, ansiosa por celeridade, transparência e qualidade (Montezano; Isidro-Filho, 2020), resultando, simultaneamente, no surgimento de circunstâncias suscetíveis de serem aproveitadas por atores externos à administração pública, criando valor coletivo (Hilgers; Piller, 2011) e promovendo relacionamentos em rede, valorizando a confiança e a reciprocidade (CAVALCANTE, 2017).

No entanto, importante se faz o planejamento pelos órgãos públicos das ações internas orientadas à inovação aberta, em conformidade com a missão, visão, valores e princípios de cada um deles, fixando os objetivos e metas pretendidos, dispondo-se a servir ao cidadão e atender suas expectativas. O planejamento estratégico vai ao encontro dessa necessidade, permitindo imaginar o futuro (de curto, médio e longo prazos) segundo o cenário atual, com vistas a aprimorar as estratégias mais pertinentes ao alcance dos fins demarcados, com eficiência, eficácia e efetividade.

Sendo assim, apresentar uma proposta de planejamento estratégico com o intuito de contribuir para a renovação organizacional da entidade observada e estimular a inovação aberta, se constata acertada, tendo em vista que sua implementação, caso ocorra posteriormente, pode aprimorar a efetividade institucional, indicar de maneira mais clara as responsabilidades de cada agente, aperfeiçoar o comprometimento com a comunidade interna e externa, promovendo a participação social, esclarecer as prioridades da entidade e expor sua identidade (AMORIM; SCHIMIGUEL, 2012).

Por meio desta dissertação espera-se apoiar o *Campus JA* a aprimorar sua administração e propiciar iniciativas em inovação aberta de forma organizada e condizente com seus preceitos, patrocinando a inclusão social e o desenvolvimento local.

Além disso, ressalta-se que esta pesquisa pode vir a inspirar a unidade e outras organizações a desenvolver mais instrumentos e estratégias de planejamento, para colaborar à consecução de resultados positivos em suas gestões.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho restringe-se a apresentar uma proposta de planejamento estratégico direcionado à otimização da gestão e ao fomento da inovação aberta no

Campus JA, indicando as fases recomendadas à modificação da ferramenta, cabíveis a outros processos de planejamento direcionados à inovação, com fundamento em pesquisas bibliográfica, documental e observação participante.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro deles consta a introdução em tela, contendo o problema de pesquisa; os objetivos (geral e específicos); a justificativa e relevância da pesquisa; a delimitação do tema; os aspectos metodológicos; e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo traz o referencial teórico utilizado para embasar o desenvolvimento do estudo e garantir melhor compreensão acerca dos diversos temas levantados, apresentando conceitos sobre gestão pública, inovação, inovação aberta e planejamento estratégico.

No terceiro capítulo se encontra o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados para elaboração deste trabalho e as características da UFPR e do *Campus JA*. O quarto capítulo evidencia o reconhecimento das informações coletadas e o processo de construção da proposta objeto desta dissertação, expondo influências à sugestão do planejamento estratégico em questão, os elementos constituintes da proposta, bem como as fases sugeridas à alteração do instrumento arquitetado, extensíveis a outros planejamentos estratégicos focados em inovação. Por fim, o quinto capítulo contém as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os assuntos mais relevantes e pertinentes a esta dissertação. Inicialmente, contextualiza-se a Gestão Pública no Brasil e sua importância, examinando os processos de transformação no modo de administrar o setor público brasileiro no século XX (a partir de 1930) e início do século XXI. Em seguida, são explorados os conceitos sobre Inovação, passando-se à análise da Inovação Aberta e, finalmente, Planejamento Estratégico, contemplando as peculiaridades que circundam o setor público.

2.1 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A gestão pública envolve a definição de objetivos coletivos e o planejamento, organização, direção e controle das ações para concretizá-los, simbolizando o estilo organizacional de governo, isto é, a distribuição e o exercício da autoridade política na administração pública, que se compõe de todas as organizações, normas, sistemas, conceitos e processos governamentais (MUNÓZ AMATO, 1971; MATIAS-PEREIRA, 2018).

O'Toole e Meier (1999) complementam que a gestão engloba o agrupamento de recursos e a motivação, coordenação e direcionamento dos esforços conscientes dos atores para a realização dos objetivos estabelecidos. Diante de tamanha complexidade, as instituições públicas se alteram em ritmo acelerado, na imperiosidade de acompanhar e se adequar às mudanças e exigências da sociedade (CHRISTENSEN; LAEGREID, 2007).

Neste tópico são apreciados os processos de modernização da gestão pública brasileira, com base em uma descrição acerca das transformações ocorridas no século XX, especificamente a partir da década de 1930, e início do século XXI, no que concerne à maneira de dirigir o setor público, considerando as circunstâncias que motivaram adaptações na forma de administrar os bens públicos ao longo do tempo, de acordo com as imposições de uma população cada dia mais conectada e ansiosa por inovação (PAIVA; GALEANO, 2020).

2.1.1 Gestão Pública no Século XX

São incessantes as críticas direcionadas ao setor público, que vão da ineficiência dos gastos públicos a desacertos dos serviços prestados à sociedade.

Esse descontentamento com a performance da administração pública acentua a importância de se esmerar pela melhoria da sua gestão, através da absorção de novos hábitos que coadjuvam à esperada evolução dos órgãos públicos (JANISSEK *et al.*, 2017).

Ferreira (1996), Medeiros (2006) e Costa (2008) esclarecem que a separação entre Estado e mercado, promovida pela concepção de instituições voltadas à organização do governo, aliada à necessidade de substituir o patrimonialismo existente na administração pública, que obscurecia os limites entre público e privado, gerando desvios e corrupção, configuram o alicerce da modernização do arranjo social, que se baseou na adoção do modelo burocrático no intuito de conter os vícios das funções estatais.

O modelo burocrático, também conhecido na literatura inglesa pelo título *Progressive Public Administration* (PPA), em referência às reformas administrativas dos Estados Unidos na era progressiva (séculos XIX e XX), difundiu-se pela Europa ainda no século XVI, mas foi no século XX, quando o sociólogo alemão Max Weber sintetizou as características básicas da teoria, entre 1889 e 1920, que seus conceitos se popularizaram, ganhando notoriedade nas administrações públicas de todo o mundo (HOOD, 1995; MEDEIROS, 2006; SECCHI, 2009).

Para Weber (Lane, 2000; Medeiros, 2006), a burocracia constitui uma forma de dominação racional-legal, referindo-se à relação entre políticos e população, na qual os primeiros – apoiados por um conjunto de pessoas (servidores públicos) incumbidas de levar a cabo as atividades governamentais – exercem a autoridade de comando, reconhecida pela legislação, sobre a segunda.

A diferenciação entre classe política e administração pública, esta corporificada pelos servidores públicos, representa um dos meios de evitar o desvirtuamento do aparato público, desassociando o público do privado e afastando a influência de interesses políticos e individuais graças à seleção amparada na especialização e impessoalidade, à divisão de tarefas entre o corpo administrativo, à padronização procedimental, à formalidade e à hierarquização. A burocracia de Max Weber acredita na possibilidade de se alcançar equidade e eficiência a partir de regramentos bem delineados (SECCHI, 2009; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

No Brasil, a racionalização e burocratização do Estado se atualizam e consolidam especialmente desde a Revolução de 1930, quando o país deixou de ser agrário para se tornar industrial, fato impulsionado pela crise de 1929, que prejudicou

os mercados consumidores de todo o globo, diminuindo a exportação do café brasileiro, principal produto do país na época, tal qual a importação de itens industrializados (ARAGÃO, 1997; COSTA, 2008).

Com isso, o Estado nacional iniciou práticas de intervenção na economia, inspirado na teoria de Keynes, levando em conta o sucesso do *New Deal* americano, visando estimular o desenvolvimento econômico da nação através da transferência de renda aos trabalhadores e fomento da industrialização local, como medida para sanar o problema da falta de importação, assim, em divergência aos princípios neoliberais, fortaleceu-se ideais de bem-estar social e de intervenção estatal (ARAGÃO, 1997; COSTA, 2008; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Isto é, buscava-se com o arquétipo burocrático, além de combater a corrupção oriunda do modelo patrimonialista, atender aos interesses da nova classe urbana brasileira, a burguesia industrial que se formava, auxiliando a prosperidade nacional (COSTA, 2008; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

A institucionalização da burocracia brasileira se deu no governo de Getúlio Vargas (1930-1945), com uma série de medidas organizativas, destacando-se a formação da comissão permanente de padronização em 1930, e de compras em 1931, a inserção na Constituição de 1934 do preceito meritocrático no recrutamento de pessoal, os trabalhos da subcomissão Nabuco em 1935, relativos a recursos humanos, culminando na promulgação da Lei nº 284/1936, que gerou o Conselho Federal do Serviço Público Civil, fixando uma nova classificação de cargos e normas para o setor, somada ao nascimento em 1936 do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), representando a primeira reforma administrativa do Estado no Brasil (COSTA, 2008; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Conforme explica Costa (2008), o DASP somente foi organizado em 1938 “com a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União” (COSTA, 2008, p. 845).

Tratava-se de uma reforma direcionada à administração material, orçamentária e de pessoal, alicerçada pela centralização e hierarquização da burocracia weberiana na busca por tornar a administração pública mais racional e eficiente (BRESSER-PEREIRA, 1996; COSTA, 2008).

Contudo, no pós-guerra uma série de acontecimentos marcou o início da crise do modo burocrático de administrar o Estado no Brasil. Nomeações para cargos governamentais sem concurso público em 1945, efetuadas através de empresas estatais que possuíam liberdade estatutária para não realizar certames – estratégia que veio a ser adotada pelo regime militar (1964-1985) – demonstraram a incapacidade do modelo burocrático em eliminar o patrimonialismo da administração pública; a substituição de importações pela industrialização deixou de ser bem-sucedida a partir dos anos 1960, evidenciando a crise econômica mundial que se agravaria nos anos 70 e 80; o enfraquecimento no padrão econômico keynesiano, após décadas de crescimento, sinalizou a crise fiscal do Estado; a incapacidade para solucionar adversidades econômicas e sociais levaram à crise de governabilidade; e a iminência da globalização e das inovações tecnológicas indicaram a urgência por mudanças (BRESSER-PEREIRA, 1996; MATIAS-PEREIRA, 2005; COSTA, 2008).

Toda essa conjuntura impulsionou críticas à burocracia weberiana, que não se consolidou totalmente no Brasil, reproduzindo um modelo híbrido de burocracia patrimonial e culminou por receber uma aceção depreciativa e por vezes associada à lentidão, ineficiência e ineficácia. Nesse contexto, desde o final da década de 70, discussões sobre o papel do Estado e necessidades de reformas se alastraram por todo o globo (ABRUCIO, 1997; VASCONCELOS, 2004, MATIAS-PEREIRA 2005, 2008; MEDEIROS, 2006).

Entretanto, a crise do modelo burocrático no Brasil atingiu seu ápice ao final dos anos 80, em virtude de sua suposta inaptidão para se moldar às exigências das metamorfoses socioeconômicas (BRESSER-PEREIRA, 1996; MATIAS-PEREIRA, 2005).

Portanto, para o enfrentamento da crise fiscal, redução de custos e aumento da eficiência da máquina pública, tendo em vista inclusive o fim do regime militar e o processo de redemocratização do país, materializado pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), que lançou novos princípios atinentes à administração pública, dentre os quais ressalta-se a democratização do estado, descentralização administrativa, e profissionalização da burocracia, baseada na seleção meritocrática e universal por concurso público, a administração pública gerencial, que havia surgido na década de 70, seria considerada uma alternativa viável, dada a aplicação bem-sucedida de suas doutrinas na administração privada, tomando força no Brasil nos anos 90, como

resposta à insuficiência do modelo burocrático (ABRUCIO, 1997, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2005).

Heyer (2011) esclarece que a administração pública gerencial se pauta nos princípios da *New Public Management* (NPM), a Nova Gestão Pública (NGP), cuja filosofia enfatiza a transparência, gerenciamento do desempenho e a *accountability*, vocábulo que segundo Pinheiro (2016) expressa não apenas o controle da sociedade e responsabilização de gestores e agentes públicos, mas também a comunicação e socialização da experiência administrativa.

As ideologias da NGP foram introduzidas por diversas nações ocidentais nos anos 80, tornando-se a base das iniciativas reformistas até meados dos 90 (HEYER, 2011) “[...] estimulada pela necessidade de encontrar respostas para problemas como: eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros [...]” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 64).

Com a NGP almejava-se conferir mais celeridade às ações governamentais por meio da adequação de técnicas gerenciais pensadas para a iniciativa privada e da transferência de parte das atividades ao setor privado e ao terceiro setor, havendo dedicação do governo a atividades típicas de Estado e no desempenho do ofício de formulador e regulador de políticas públicas, mas não obrigatoriamente de executor, ambicionando cortar custos, ganhar eficiência e eficácia na prestação dos serviços, aumentando sua qualidade (MEDEIROS, 2006; MOTTA, 2013). Para gerar melhor compreensão sobre a NGP, Bresser-Pereira (1998) elenca suas principais características:

- a) orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;
- b) ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos);
- c) fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou "corpos" de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;
- d) separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;
- e) distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolistas, e as organizações sociais, que realizam os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido;
- f) transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- g) adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos (1) de controle social direto, (2) do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados

medidos, e (3) da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada;
h) terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 13 e 14).

No cenário brasileiro, Luiz Carlos Bresser Pereira, que dirigiu entre 1995 e 1998 o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), propôs em janeiro de 1995, sob a influência de condutas gerencialistas orquestradas em outros países, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PAES DE PAULA, 2005a).

Assim, o Brasil experimentou a tentativa de implantação da NGP e de todos os dogmas supramencionados, aglutinando-se ao já híbrido modelo de administração pública brasileiro, mediante referido Plano Diretor, cujos objetivos estavam diretamente relacionados às diretrizes acima, evidenciando-se, apenas a título ilustrativo e comparativo, os seguintes: aumentar a eficiência, efetividade, governança do Estado e qualidade dos serviços públicos, atendendo melhor os cidadãos-clientes; limitar a ação estatal a funções próprias, terceirizando atividades ao setor privado e terceiro setor – nesse caso em particular por intermédio de contratos de gestão – e descentralizando operações de natureza local aos estados e municípios; modernizar a administração burocrática pela profissionalização do serviço público e introdução da cultura gerencial; e favorecer a participação popular e o controle social (BRASIL, 1995; ABRUCIO, 1997; MEDEIROS, 2006).

Porém, uma série de conflitos, desencontros e resistências da equipe econômica e de congressistas, em relação ao Plano Diretor apresentado, afetaram uma reforma mais coerente e robusta, evidenciando-se como iniciativa de sucesso a inserção das Organizações Sociais (OSs) no plano subnacional, progressos na gestão econômico-financeira e a manifestação de algum aperfeiçoamento do Estado e dos órgãos governamentais pelo emprego de ferramentas gerenciais, a exemplo do planejamento estratégico, programas de qualidade, etc. (ABRUCIO, 1997; PAES DE PAULA, 2005b; SANO; ABRUCIO, 2008).

Em contrapartida, a diminuição de gastos sociais prejudicou a qualidade dos serviços e a ausência de condições para permitir o controle social minou a participação da sociedade civil. Um impacto positivo mais exitoso da NGP no Brasil restou dependente de um fundamental ajuste de suas prescrições às circunstâncias locais, capaz de se conciliar às múltiplas e heterogêneas organizações públicas e culturas

regionais (PAES DE PAULA, 2005b; SANO; ANDREWS; WALLE, 2013; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

2.1.2 Gestão Pública Contemporânea

Com a aprovação da Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF) e criação da Controladoria Geral da União (CGU) em 2001, que alicerçaram as bases do planejamento, transparência das contas públicas e responsabilização de agentes, (Pinho e Sacramento, 2009) inaugurou-se no Brasil a era pós-NGP, que se convencionou chamar de Estado Neo-Weberiano, por se tratar mais de um movimento de continuidade e incremento das teorias existentes (burocracia e NGP), do que propriamente de ruptura dos paradigmas anteriores (CAVALCANTE, 2017).

Pela combinação de elementos oportunos da burocracia, como o reforço à meritocracia e a separação entre público e privado, afastando-se, todavia, da rigidez e formalismo burocráticos, em convergência ao caráter da NGP, a era pós-NGP preconiza aproximar a burocracia da sociedade e melhorar a governança pública, ou seja, a distribuição de poder na sociedade, ampliando por meio da transparência, democracia e *accountability* a confiança da população na administração pública, proposições análogas à gestão societal ou gestão social, como preferem nomear Cançado, Tenório e Pereira (2011), teoria em construção, não sistematizada, mas considerada uma opção às lacunas deixadas pela reforma gerencialista, a exemplo do frustrado exercício da participação social, já que ela deve corresponder a uma gestão coletiva para a sociedade, direcionada aos interesses nacionais e necessidades da população (PAES DE PAULA, 2005a; MATIAS-PEREIRA, 2010; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; LEITE, 2016).

Vale anunciar que no quadro neo-weberiano um ensaio de implementação do modelo societal foi percebido no governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2002-2010), com a retomada de investimentos sociais e de uma movimentação em prol da participação popular, setor privado e terceiro setor em assuntos governamentais, em um empenho para aprimorar o relacionamento entre governo e outros atores, conforme proclama a governança pública, em simetria aos seus demais princípios: efetividade, transparência, *accountability*, equidade, conformidade legal e

integridade/ética (OSBORNE, 2010; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; OLIVEIRA; PISA, 2015).

Ainda que seja um desafio obter avanços nesses quesitos e estabelecer conexões entre intervenção e transformação do campo social (Gomes *et al.*, 2008), em uma das tentativas do Estado para dinamizar o diálogo com a sociedade, em atenção à governança pública, o Governo Federal adotou, no período de 2003 a 2006, a estratégia de apoiar a realização de conferências nacionais e a criação de novos conselhos de direitos e políticas públicas (ROCHA, 2008).

Em torno da participação social nas conferências nacionais, assistiu-se, nesse período, a uma situação inédita, pois nunca os segmentos organizados da sociedade haviam demonstrado tanto dinamismo nas mais diferentes áreas de políticas públicas. Entre 2003 e 2006 foram realizadas 43 conferências – 38 nacionais e cinco internacionais -, que mobilizaram mais de dois milhões de pessoas da sociedade civil e do poder público, nas esferas municipal, estadual e nacional. É importante notar que, do conjunto de conferências realizadas no período 2003-2006, 15 conferências foram realizadas pela primeira vez [...] (ROCHA, 2008, p.146).

Apesar dos esforços na concepção desses dispositivos para se evoluir na concretização do controle social e descentralização previstos pela CF/88, tais medidas limitam, em sua maioria, a participação dos cidadãos à fase final de projetos e serviços, a avaliação de resultados (FREITAS; DACORSO, 2014).

Para modificar esse quadro surgiu em 2011 a *Open Government Partnership* (OGP), uma iniciativa fundada pela parceria entre oito países (África do Sul, Brasil, Estados Unidos, Filipinas, Indonésia, México, Noruega e Reino Unido) para difusão e incentivo global de práticas governamentais associadas à transparência, acesso à informação e participação social nos atos públicos, através da assinatura – em 20 de setembro daquele ano – da Declaração de Governo Aberto, quando os fundadores apresentaram seus Planos de Ação, (renovados a cada dois anos), contendo compromissos para se avançar na consolidação das democracias, diminuição da corrupção e no estímulo a inovações que intensifiquem a governança (BRASIL, 2020a).

Vinculada à OGP, foi promulgada em 2011 a Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527/2011 (de 18 de novembro de 2011), revelando-se um significativo mecanismo de transparência dos atos públicos, ao disciplinar os procedimentos que devem ser observados pelos entes federativos para assegurar que qualquer cidadão interessado tenha acesso a informações públicas (BRASIL, 2011b; FREITAS; DACORSO, 2014);

Apreciando as imposições constantes por aperfeiçoamentos da gestão pública, quer pela legislação, sociedade ou pela adesão do país a programas específicos, somada à complexidade em lidar com velhos dilemas, como o autoritarismo, patrimonialismo e centralização (Corrêa, 2017), nota-se primordial o rompimento com os modelos tradicionais de administrar e gerir recursos e órgãos públicos (GUIMARÃES, 2000).

Transformações na cultura política destinadas a romper a alta burocratização dos processos decisórios governamentais, ambicionando viabilizar a participação da sociedade na gestão pública, capazes de consolidar o gerenciamento em rede, aprimorando a performance de ações públicas a curto prazo e auxiliando em melhorias futuras, são essenciais (MEIER; O'TOOLE, 2003; PAES DE PAULA, 2005a; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para possibilitar o alcance dos resultados esperados na oferta de serviços e formulação de políticas públicas, com a finalidade última de atender aos anseios da sociedade, em busca de maior equidade e governança democrática (Motta, 2013) cabe à administração pública incorporar outros métodos e técnicas de gerenciamento mais contemporâneos, se renovando continuamente.

2.2 INOVAÇÃO

A conceituação do termo inovação e sua integração às rotinas organizacionais desenrolaram-se em paralelo à sistematização da teoria das organizações e noções administrativas (DORNELAS, 2017). Contudo, no século XXI a inovação tem tido um peso maior em todos os setores (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010) e permeia o dia-a-dia, faz parte do processo de construção e reconstrução da realidade, sendo reconhecida como necessária por muitas organizações ao realçar sua importância em propagandas, missões e planos.

Ela está conectada ao empreendedorismo (Bessant; Tidd, 2019), “é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza” (DRUCKER, 1987, p. 39). A competência empreendedora em vislumbrar oportunidades e aproveitá-las, assumindo riscos inevitáveis ao se lançar um novo projeto, revela-se elementar em um decurso inovativo (BESSANT; TIDD, 2019).

O conhecimento e tecnologia fornecidos pela inovação formam a base à prosperidade social, técnica, econômica, produtiva e competitiva de qualquer nação e

simbolizam a potencialização da criatividade e da performance de profissionais e organizações (VIEGAS; ARANTES, 2019; PAIVA; GALEANO, 2020).

Na visão de Greely *et al.* (2008) duas perguntas são indispensáveis para entender de fato o que é inovação. A primeira: Por que a inovação adquiriu um lugar central na sociedade ou, precisamente de onde vem a ideia de inovação? A segunda pergunta: Por que o termo inovação passou a ser definido como inovação tecnológica? Muitos entendem que a inovação seja puramente a tecnológica. A própria literatura em si, muitas vezes, a apresenta dessa forma. Mais frequentemente do que se pensa, os estudos sobre inovações tecnológicas simplesmente usam o termo inovação (GREELY *et al.*, 2008).

Mas em um contexto corporativo mais geral, o que significa inovação? De acordo com Rogers (2003) uma inovação é uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou unidade adotante. No que diz respeito ao comportamento humano, não importa se é uma ideia literalmente nova ou se foi implantada algum tempo após sua descoberta. A percepção de novidade por um indivíduo é que determina se uma ideia constitui ou não uma inovação. Se uma ideia parece nova a alguém, ela é uma inovação.

A Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, estabelecendo o novo marco legal da inovação no Brasil, conhecido como Código de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), alterando a Lei de Inovação original, nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, prescreve no inciso IV do art. 2º (RAUEN, 2016):

IV - inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho; (BRASIL, 2016).

Assimila-se que a inovação pode ser radical, ocasionando revoluções, descontinuidade e ruptura de negócios existentes, ou incremental, acarretando pequenas alterações, e abrange a geração de um novo produto (bem e/ou serviço) ou processo, seu aprimoramento, ou até mesmo uma combinação das duas coisas, pela introdução de novas tecnologias ou estratégias de negócios, esquemas de organização do trabalho ou de orientação das relações internas e externas, distinguindo-se substancialmente dos produtos ou processos anteriores (PORTER,

1990; OCDE, 2018; O'SULLIVAN; DOOLEY, 2008; NASTASE; LISETCHI; BIBU, 2014).

Nesse sentido, a inovação traz como consequência o processo de destruição criativa, que segundo Schumpeter (1961), acontece quando novos produtos, serviços, tecnologias e ferramentas entram no mercado, ameaçando seus correspondentes antigos.

Uma inovação é criada, difundida e depois adotada pela organização criadora e/ou por outra(s). São processos distintos. A criação consiste na combinação de ideais novas ou existentes para o desenvolvimento de um novo produto, serviço, tecnologia ou prática, tendo uma implicação nova a pelo menos um grupo de adotantes. A difusão pode vir após a criação, configurando o processo de divulgação e comunicação da inovação por meio de canais escolhidos pelos criadores a determinado público. A adoção reflete a aquisição do resultado inovativo para atender demandas ou extinguir falhas detectadas (ROGERS, 2003; DAMANPOUR, 2014). Salienta-se que uma inovação pode ter consequências desejáveis e indesejáveis, diretas e indiretas, previstas e imprevistas (ROGERS, 2003).

A quarta edição do Manual de Oslo, elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fixa duas classes de inovação, de produto e de processos de negócios.

Uma **inovação de produto** é um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foram introduzidos no mercado.

Uma **inovação de processos de negócios** é um processo de negócios novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que diferem significativamente dos processos de negócios anteriores da empresa e que foram colocados em uso pela empresa. (OCDE, 2018, p. 21).

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) anuncia que as inovações de produto são divididas em dois tipos principais, bens (tangíveis) e serviços (intangíveis), sendo que alguns produtos podem possuir características de ambos. Enquanto isso, as inovações de processos de negócios são divididas em seis grandes subcategorias:

- 1) Produção de bens ou serviços;
- 2) Distribuição e logística;
- 3) *Marketing* e vendas;
- 4) Sistemas de informação e comunicação;
- 5) Administração e gestão;
- 6) Desenvolvimento de produto e processos de negócio.

Uma única inovação pode ser resultado da combinação entre inovações de produtos e de processos de negócios. Como efeito, a classificação da inovação em duas categorias não as torna mutuamente excludentes (OCDE, 2018). A inovação e suas derivações surgem por imposições inter e intraorganizacionais em absorver novas tecnologias e recursos, seja pela oferta de novas possibilidades ou pela demanda da sociedade e do mercado e envolvem pesquisas científicas, de desenvolvimento tecnológico e produtivo, de estratégias de marketing e gestão (MANZINI, 2012; NASTASE; LISETCHI; BIBU, 2014).

2.2.1 Inovação na Gestão Pública

A administração pública tem um crítico papel no fomento da inovação na economia, devendo, ao mesmo tempo, desencadear a própria inovação para aumentar a produtividade, eficiência, a criação de valor público e assim, responder a contento aos desafios da sociedade (MATEI; SĂVULESCU, 2014).

No âmbito da gestão pública, inovação exprime a admissão de novos recursos na oferta de serviços públicos e a observância de novos conhecimentos ou formas de organização do trabalho e atividades diárias do governo (OSBORNE; BROWN, 2005; KATTEL; KARO, 2016).

Na interpretação de Bugge *et al.* (2010), cinco são os tipos de motivações que induzem a administração pública a inovar:

- 1) Econômicas: Gerenciamento eficiente dos recursos financeiros, aliado à oferta de bons serviços públicos;
- 2) Relacionais: Harmonização das estreitas interações entre setor público e privado;
- 3) Legitimadoras: Aumento da governabilidade e confiança da população por meio da transparência;
- 4) Políticas: Apoio a agendas partidárias;
- 5) Reputacionais: Aprovação da sociedade.

Já para Klering e Andrade (2006), a inovação no setor público se justifica por finalidades estratégicas, estruturais, tecnológicas, humanas, culturais, políticas e de controle, a seguir exemplificadas segundo os autores:

- Estratégicas – franquear a conscientização dos agentes quanto a necessidades de empreender novas abordagens, desenvolver novas

competências e aprendizados, melhor planejar as ações, de modo a prever riscos e controlá-los; aprimorar a comunicação e relacionamento interno e externo, através do patrocínio de valores como ética, responsabilidade social e zelo aos direitos de todos os atingidos pelas operações da instituição;

- Estruturais – reformar a estrutura organizacional, propondo flexibilizar e ampliar papéis e responsabilidades, horizontalizar hierarquias e democratizar as decisões, tornando a comunicação mais aberta e dinâmica;
- Tecnológicas – incorporar sistemas e programas ainda não empregados nas atividades cotidianas, de modo a modernizá-las e facilitar o gerenciamento de informações e o acesso a elas, agilizando as entregas despendidas ao público;
- Humanas – investir em novos modos de capacitar e treinar os agentes internos, visando satisfazer suas necessidades de realização, valorizando-os e oportunizando o nascimento de novas competências ou realçando as existentes;
- Culturais – renovar valores organizacionais, acolhendo e enaltecendo as diferenças para melhorar as interações e aumentar a compreensão e aceitação da filosofia da instituição;
- Políticas internas – introduzir maneiras de democratizar o compartilhamento de poder e influência na organização, elevando a participação e revigorando a convivência;
- De controle – forjar novos meios de controle, exaltando a transparência e *accountability*.

Inovações no setor público não tencionam reproduzir resultados frutos das adversidades mercadológicas da concorrência e sobrevivência. Entretanto, podem impactar de forma significativa a execução dos próprios serviços públicos e a qualidade de vida das pessoas (tanto interna quanto externamente). Extravagantes novas ideias ou mesmo pequenas incrementações, se adequadamente aplicadas a serviços públicos de saúde, educação ou seguridade social, por exemplo, têm o poder de tornar a gestão pública mais eficiente e satisfazer mais assertivamente aos interesses dos cidadãos. O setor público constitui uma das bases da sociedade, sendo

diretamente responsável pelo desenvolvimento de um país (BUGGE *et al.*, 2010; BESSANT; TIDD, 2019).

Por conta disso, atesta-se a relevância da inovação no setor público, ditando-lhe muitos desafios, como a melhoria dos serviços sem elevação da carga tributária, mas paralelamente, estendendo abundantes oportunidades. Para exemplificar, através da inovação na área da saúde, hospitais da Inglaterra e Suécia diminuíram o tempo de espera para cirurgias eletivas em 75%, e em consequência, de cancelamentos resultantes da demora em 80%, elevando a qualidade e eficácia no ramo (BESSANT; TIDD, 2019).

A inovação no setor público constitui um assunto relevante, pois impulsiona o desenvolvimento e o crescimento econômico. Este setor representa mais de um terço da economia em diversos países, o que significa que também deve desempenhar um papel no apoio e na entrega da inovação, não devendo ser visto simplesmente como um estorvo à atividade econômica produtiva. Regiões inovadoras precisam de setores públicos inovadores (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015).

Na visão economicista clássica o Estado apenas interviria no mercado em casos de falhas ocasionadas por externalidades, concorrência imperfeita, informações assimétricas e mercados incompletos. Esse ponto de vista afeta a inovação aplicada à administração pública, que por essa perspectiva, deveria funcionar como ferramenta voltada à correção de falhas governamentais (WINSTON, 2006; CAVALCANTE, *et al.*, 2017).

Porém, a inovação detém potencial para tornar o Estado transformador e impulsionador de mudanças e renovações, ao invés de mero mediador na contenção de fissuras (CAVALCANTE, *et al.*, 2017). A inovação no setor público pode ser dividida em seis panoramas diferentes, catalogados no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de inovação na administração pública

Inovação	Exemplo
Investimento público em ciência, tecnologia e inovação	Pesquisas básicas e aplicadas
Contratação pública de inovações	Contratações públicas sustentáveis
Inovações institucionais econômicas	Criação de agências reguladoras
Inovações político-institucionais	Orçamento participativo ou a criação de conselhos deliberativos de políticas públicas
Inovações no serviço público	Digitalização do atendimento
Inovação organizacional	Mudanças dos processos decisórios

Fonte: Kattel; Karo (2016); Cavalcante *et al.* (2017).

O protagonismo do Estado frente a inovações tecnológicas, processuais, de serviços, organizacionais e sociais contribuem para o aprimoramento de suas

atividades, podendo torná-las mais transparentes, eficientes e eficazes, e em última instância, mais efetivas aos usuários finais, os cidadãos (FERREIRA *et al.*, 2014).

Na medida do possível inovações no setor público precisam estar acompanhadas de inovações organizacionais estratégicas, estruturais, tecnológicas, humanas, culturais, políticas e de controle, para consentir repercussões positivas externas mais expressivas e congruentes com as internas (KLERING; ANDRADE, 2006).

Ou seja, independentemente da categoria de inovação movida pelo setor público, ela deve ser acompanhada da inovação organizacional, para harmonizar estruturas e comportamentos, que se influenciam mutuamente e interferem no processo de mudanças (BERTERO, 1976; QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010).

2.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A inovação organizacional, também chamada de inovação em administração e gestão, administrativa, gerencial e social (DAMANPOUR, 2014; OCDE, 2018) possui ligação crucial com pessoas e com a organização do trabalho e está relacionada ao desenvolvimento ou adoção de uma ideia ou comportamento para condução das atividades institucionais, caracterizando a atualização por meio de novas tecnologias ou novos procedimentos administrativos (OCDE, 2005; WONG; CHIN, 2007).

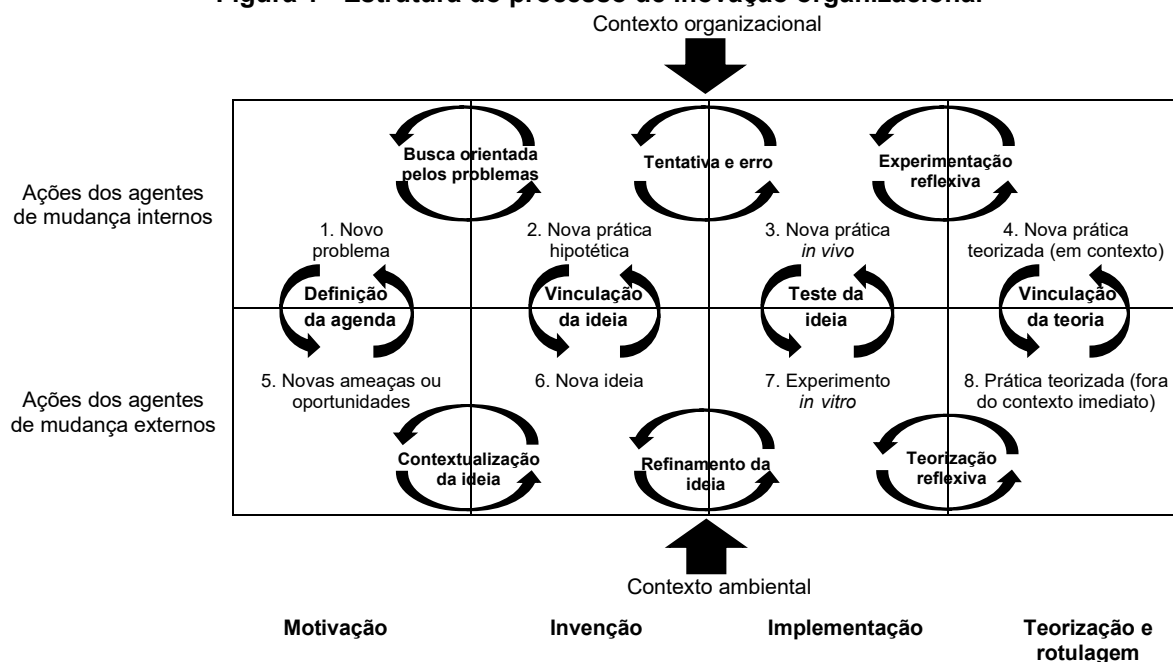
Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) definem inovação organizacional como a idealização e implementação de uma nova prática, técnica, processo ou estrutura que se reserva a auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais, pela introdução de novidades em uma organização já estabelecida, espelhando uma forma particular de mudança organizacional.

Essa espécie de inovação resulta de uma decisão estratégica motivada pela premência do atingimento de metas, cumprimento de requisitos regulamentares ou carência de otimizações e engloba a implementação de métodos e técnicas não utilizados anteriormente, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (eficácia, eficiência de recursos), garantir maior confiabilidade, conveniência, usabilidade, acessibilidade e compartilhamento do aprendizado e do conhecimento com os envolvidos no processo de negócios, internos ou externos à organização, podendo constituir uma inovação na condução das atividades, na organização do trabalho ou das relações externas (OCDE, 2005, DAMANPOUR, 2014; OCDE, 2018).

Um exemplo de inovação na condução das atividades seria a introdução de programas de treinamento. Na organização do trabalho, a implantação de um paradigma organizacional mais descentralizado. Já das relações externas, a implementação de novas formas de vinculação e colaboração com instituições públicas e privadas (OCDE, 2005).

Para que seja colocada em uso, uma inovação organizacional, assim como qualquer outra, requer atenção a certos quesitos, desde a preparação inicial até a execução de testes-pilotos (OCDE, 2018). Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) desenvolveram um protótipo (Figura 1) para explicar o processo de inovação organizacional, composto por quatro fases interligadas e intermediado por agentes internos (colaboradores) e externos (interessados em legitimar as novas rotinas).

Figura 1 - Estrutura do processo de inovação organizacional



Fonte: Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 832).

As quatro fases do processo de inovação organizacional demonstradas na Figura 1 são: motivação, cuja preocupação reside em identificar as circunstâncias que conduzem as instituições a desenvolver sua própria inovação organizacional; invenção, experimentação de uma nova prática de gestão hipotética; implementação, processo técnico para estipular o valor da inovação em gestão *in vivo* (em um ambiente real); e, teorização e rotulagem, processo social por meio do qual os indivíduos internos e externos envolvidos validam e legitimam a inovação organizacional. A Figura 1 também identifica as dez atividades centrais (indicadas pelas setas duplas) e a natureza da inovação ou suas partes constituintes (indicadas

pelo texto numerado), apontando ainda o imperioso papel de cada um dos contextos, organizacional e ambiental (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).

As repercussões da inovação organizacional são complexas, porque muitos *stakeholders* distintos são afetados ou potencialmente afetados por ela. Melhorias em produtividade e qualidade de vida no trabalho são esperadas. Métricas de desempenho da organização inovadora podem ser impactadas, do mesmo modo, a mão de obra que ingressa à organização após a inovação ter sido implantada tem impressões distintas quanto a própria atuação e legitimidade, quando se compara às impressões de quem já atuava na instituição anteriormente, e ainda, aspira-se que a inovação propicie benefícios à sociedade em geral (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).

Por envolver novas estruturas organizacionais, sistemas administrativos e práticas de gestão (DAMANPOUR, 2014), a inovação organizacional “só é possível quando as ideias criadas são implementadas. Para além de um clima propício e estimulante à inovação, é preciso que a organização crie estratégias para que os seus colaboradores tenham competências orientadas a ela” (SILVA; BURGER, 2018 p. 11).

Por essa razão, é indispensável dispor de um ambiente promissor à gestão da inovação, que de acordo com Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) consiste na implementação de uma nova prática, técnica, processo ou estrutura de gestão, que alicerça a inovação (Dobni, 2008) e ampara a conquista dos objetivos institucionais, contando com agentes internos e externos para experimentação e validação (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).

Wong e Chin (2007) identificam sete dimensões que compõem a filosofia de organizações inovadoras:

- 1) Inovação contínua. Incorporação do assunto à missão organizacional, clarificando a direção de gestores e agentes;
- 2) Adaptação sistêmica. Habilidade e flexibilidade em lidar com mudanças;
- 3) Liderança. Aptidão gestora em inspirar e motivar a força de trabalho a adotar comportamentos inovativos;
- 4) Valorização de pessoas. Atenção aos recursos humanos, um dos ativos mais importantes à inovação;
- 5) Foco no cliente/usuário. Realce das ações inovadoras às necessidades dos clientes/usuários, existentes ou em potencial;

6) Aprendizado constante. Aumento da criatividade e competência inovadora mediante a formação continuada;

7) Uso do conhecimento. Inserção e aplicação do conhecimento adquirido.

Ou seja, basilar se faz a disseminação de hábitos como os elencados acima, capazes de assessorar a implementação de empreendimentos de inovação, em outras palavras, é preciso desenvolver uma cultura de inovação (SILVA; BURGER, 2018). Dobni (2008) entende por cultura de inovação um conjunto de elementos favoráveis à boa performance organizacional, desenhando um modelo teórico composto pela intenção criativa, infraestrutura de suporte, comportamento e orientação dos envolvidos, baseados na influência mercadológica, e conformação contextual à inovação.

Além disso, Moreira e Stramar (2014) pontuam que um modelo de gestão holístico da inovação deve ser adotado, de forma a acolher todas as vertentes tanto internas quanto externas que cercam a organização, compreendidas pelas seguintes esferas: social, ligada às relações com pessoas; organizacional, atinente a fatores de gestão; econômica, relacionada a questões financeiras; institucional, atinente a órgãos regulamentadores.

Por outro lado, o Manual de Inovação do Movimento Brasil Competitivo (2008) ensina que não existem modelos ideais de gestão da inovação, pois cada organização precisa idealizar seu padrão, em atenção às próprias peculiaridades, elencando, todavia, condutas relativas à motivação dos recursos humanos, aconselháveis e convenientes à edificação de uma cultura organizacional coerente com um ambiente inovativo:

- Compartilhar informações: incentivar uma comunicação profícua, dinâmica e aberta à exposição de ideias;
- Capacitar recursos humanos: ofertar programas e oportunidades de qualificação e educação continuada;
- Consagrar o empenho: reconhecer o esforço e a concepção de ideias e sugestões.

As pessoas são de importância central no campo da inovação, representando o principal ativo de uma organização que se apoie no conhecimento e criatividade, oportunizar e manter um meio organizacional adepto à inovação, sustentado no protagonismo das pessoas, é um desafio (TIDD; BESSANT, 2015).

Em referência a instituições observadas em seus estudos, Tidd e Bessant (2015) listam no Quadro 2 quais atributos fazem parte de uma organização inovadora, todas elas estão de alguma forma relacionadas às pessoas e seu papel institucional.

Quadro 2 - Componentes da organização inovadora

Componente	Características Fundamentais
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito claramente compartilhado e articulado; Alongamento da intenção estratégica; Comprometimento da alta gestão.
Estrutura adequada	Projeto de organização que permita criatividade, aprendizagem e interação. No entanto, nem sempre um modelo de unidade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é livremente estruturado. A questão central é encontrar o equilíbrio necessário entre as opções “orgânica e mecânica” para contingências específicas.
Indivíduos-chave	Promotores, defensores, <i>gatekeepers</i> e outras funções que energizam ou facilitam a inovação.
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes (nível local, multifuncional e interorganizacional) para solução de problemas. Exige investimento em seleção e formação de equipe.
Inovação de alto envolvimento	Participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua.
Clima criativo	Abordagem positiva a ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes.
Foco externo	Orientação para o cliente externo e interno; <i>Networking</i> extensivo.

Fonte: Tidd e Bessant (2015, p. 102).

A gestão da inovação deve se preocupar com as pessoas. A cooperação, comunicação, socialização das decisões e flexibilidade beneficiam a inovação e criatividade, facilitadas em um ambiente onde haja liberdade dos envolvidos e encorajamento à adoção de novas práticas (TIDD; BESSANT, 2015; MOREIRA; STRAMAR, 2014).

2.3.1 Inovação Organizacional na Gestão Pública

Inspirados na tipologia criada por Meeus e Edquist (2006), que taxonomizam as inovações em inovação de produto (mercadorias e serviços) e inovação de processo (tecnológica e organizacional), Cavalcante *et al.* (2017) formularam para sua pesquisa quatro variedades de inovação organizacional em respeito às complexidades do setor público:

- 1) Inovação em serviços: oferta de serviços já praticados a usuários recentes ou criação de serviços para usuários em geral (antigos e recentes);
- 2) Inovação em processos: auxílio no atendimento ao cidadão pela introdução de novas técnicas, práticas e ferramentas que renovam a instituição e concedem mais eficiência e eficácia interna;

- 3) Inovação em processos tecnológicos: alterações em sistemas existentes ou adoção de novos programas para aperfeiçoar as tarefas, simplificar a execução do trabalho e produzir resultados mais efetivos na disponibilização de serviços ao cidadão;
- 4) Inovação em processos administrativos: adesão a condutas e procedimentos ainda não praticados, alterando a estrutura organizacional com o intuito de motivar pessoas e remodelar ou otimizar estratégias de gestão.

Conforme abordado anteriormente, a inovação na gestão pública pode ser motivada por questões econômicas, estratégicas, estruturais, tecnológicas, relacionais, humanas, culturais, legitimadoras, políticas, reputacionais e de controle (KLERING; ANDRADE, 2006; BUGGE *et al.*, 2010).

Somando-se a isso, reformas na administração pública mobilizadas por uma ou mais dessas demandas, que por si só equivalem a um desencadeamento inovativo, impulsionam outras inovações derivadas, e especialmente, organizacionais, exigindo a promoção de mudanças capazes de contemplar a conexão entre estrutura e comportamento, sua multiplicidade e dinamismo (BERTERO, 1976; QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010; CAVALCANTE *et al.*, 2017).

Prover treinamento e capacitação, promoção, segurança no cargo, desenho condizente das funções e boa comunicação são preditores sólidos de inovação de serviço, processo e comunicacional na administração pública (RADONIC; MILOSAVLJEVIĆ, 2019).

Pela complexidade da inovação organizacional na administração pública, Matos (1988) orienta que esse tipo de modernização deve se dar levando em conta, além do aspecto administrativo, o social das instituições, segundo as particularidades políticas, econômicas e psicossociais, para providenciar transformações nos níveis de eficiência da gestão associadas àquelas provenientes da recomposição das condições e convivência no trabalho, em prol da democratização e promoção do respeito mútuo, lapidando as relações internas entre agentes e externas com os cidadãos, sustentando pormenores estruturais e normativos para seu acertado gerenciamento (NETO; OLIVEIRA, 2010).

Em subordinação a essas propriedades, desde 1996 a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), extinto em 1º de janeiro de 2019, fundindo-se ao

Ministério da Economia (ME), promove anualmente o Concurso Inovação no Setor Público, que premia iniciativas voltadas à inovação organizacional na administração pública, condecorando servidores públicos do Poder Executivo que colaborem, seja com inovações incrementais ou radicais, para a melhoria da gestão organizacional, serviços públicos ou políticas públicas. Imprescindível destacar que de 1996 a 2015 esse concurso restringia-se à esfera federal, denominando-se Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Mas, em 2016, sob a titulação de Concurso Inovação no Setor Público, ele se expandiu aos estados, distrito federal e municípios capitais (ENAP, 2020).

Como critérios avaliativos são julgados a inovação em si, os resultados, a utilização eficiente de recursos, a dedicação às pessoas e a projeção de mecanismos de transparência e controle social (ENAP, 2020). Janissek *et al.* (2017) analisaram as práticas premiadas no concurso entre 2005 e 2012, categorizando-as por tema (Quadro 3), de acordo com as semelhanças e, posteriormente alocando-as em três diferentes espécies de inovação.

Quadro 3 - Espécies de inovação premiadas pelo Concurso Inovação no Setor Público (2005-2012)

Gestão de Pessoas	Modernização de Processos	Gestão Organizacional
Gestão de competências	Informatização de sistemas	Planejamento estratégico participativo
Avaliação de desempenho	Padronização de procedimentos	Estabelecimento de parcerias
Aprendizagem contínua	Redesenho de processos	Estrutura horizontalizada
Desenvolvimento do Potencial das Pessoas	Desburocratização de procedimentos	Realização de reuniões semanais periódicas
Treinamento/capacitação para exercício da função	Definição de indicadores de qualidade	Gestão por resultados
Trabalho em equipe	Disponibilização de serviços <i>on-line</i>	Gestão com foco nas demandas do usuário interno e externo
Desenvolvimento de gestores		

Fonte: Janissek *et al.* (2017, p. 269).

A capacidade de inovação organizacional da administração pública possui determinantes essenciais tanto internos quanto externos, que integram de forma sistêmica e complexa processos de aprendizagem, novas modalidades de desenvolvimento dos serviços, uso de novas tecnologias e mudanças da estrutura organizacional e se traduz em um pré-requisito para a modernização da administração pública e da sociedade (MATEI; SĂVULESCU, 2014).

2.4 INOVAÇÃO ABERTA

A intensidade e velocidade com que ocorrem avanços tecnológicos e científicos em um mundo altamente globalizado, metamorfoseando de igual forma percepções e demandas da sociedade, faz surgir uma necessidade cada vez mais crescente por adaptações organizacionais, visando superar ou ao menos satisfazer minimamente as expectativas das pessoas. Por isso, as organizações não podem voltar sua existência e estratégias para si mesmas, devendo abrir caminho para as redes de colaboração e formar a inovação aberta (PITASSI, 2012).

A produção do conhecimento, o acesso a ele e, em consequência, o pleno desenvolvimento de uma ideia, região ou país não podem transcorrer pelas atitudes isoladas de determinada instituição ou indivíduo. Oportuna se demonstra a estruturação de redes de relacionamentos entre organizações e parceiros externos, como tática ao alcance de metas e objetivos, configurando a chamada inovação aberta (ROBERTSON; VERONA, 2006; PITASSI, 2012).

A inovação fechada e sua relevante função no gerenciamento de atividades em P&D industrial possibilitou grandes realizações comerciais. Em 1970 a Xerox criou o Centro de Pesquisa Palo Alto (*Palo Alto Research Center – PARC*), visando a indústria de computadores como um novo mercado. Mediado por esse centro, a empresa concebeu seu processo de inovação fechada, que consistia em descobrir novos avanços, desenvolver produtos a partir disso, produzi-los em massa, distribuí-los agregados a serviços e financiá-los. Esse modelo serviu de base para a maioria das iniciativas de inovação de grandes corporações dos Estados Unidos no século XX. Entretanto, essa abordagem centrada no interior já não condiz com as reivindicações do século XXI. Logo, as organizações têm se atentado à importância de incluir a inovação aberta no gerenciamento de suas atividades (CHESBROUGH, 2003). Chesbrough (2003) elenca os princípios contrastantes entre a inovação fechada e a inovação aberta através do Quadro 4:

Quadro 4 - Diferenças entre inovação fechada e inovação aberta

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
As pessoas mais talentosas em nosso campo trabalham para nós.	Nem todas as pessoas mais talentosas trabalham para nós. Precisamos trabalhar com elas, quer estejam dentro ou fora da organização.
Para lucrar com P&D, nós mesmos devemos descobri-la, desenvolvê-la e mercantilizá-la.	P&D externo pode criar valor de forma significativa e o P&D interno é importante para reivindicar parte desse valor.

Princípios da Inovação Fechada	Princípios da Inovação Aberta
Se nós descobrimos, nós disponibilizamos ao mercado primeiro.	Não precisamos originar a pesquisa para lucrar com ela.
Vence a organização que colocar uma inovação no mercado primeiro.	Construir um modelo de negócios superior é mais desejável do que chegar ao mercado primeiro.
Venceremos se criarmos as mais numerosas e melhores ideias do setor.	Venceremos se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas.
Devemos controlar nossa Propriedade Intelectual (PI), para que nossos concorrentes não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso de nossa PI por terceiros e comprá-la dos destes sempre que isso enriquecer nosso modelo de negócios.

Fonte: Chesbrough (2003).

Na contemporaneidade, há embaraços no desenvolvimento de inovações providas por modelos de gestão de P&D fechados, altamente verticalizados e hierarquizados, que superestimem a PI, corroendo a lógica da inovação fechada e colocando-a à prova (CHESBROUGH, 2003; PITASSI, 2012).

Chesbrough (2003) e Pitassi (2012) citam quatro mudanças no cenário de negócios que desgastaram a inovação fechada: a crescente disponibilidade e mobilidade de trabalhadores qualificados; a alta rivalidade no mercado global de capital de risco; opções externas para ideias inovadoras; e aumento da capacidade, qualidade e disseminação global do conhecimento oriundo de pesquisas de fornecedores externos, como universidades. Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2018) acrescentam a internet e a ascensão das mídias sociais, que franquearam a disseminação do acesso ao conhecimento e o compartilhamento de capacidades particulares de organizações por meio das redes internas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), como quinto fator de erosão da inovação fechada, abrindo espaço ao paradigma aberto.

Velu *et al.* (2013) prosseguem com o assunto, afirmando que três forças ocasionaram a substituição de um paradigma fechado a um mais aberto, alertando que o não reconhecimento dessas forças pode prejudicar o desempenho organizacional e o processo de inovação, aumentando custos e atrasando a disponibilização de produtos e serviços.

Essas forças são: a globalização, que acentua a mobilidade de capital, trabalho e conhecimento; a intensidade das mudanças tecnológicas, que contribui para a diminuição do ciclo de vida de um produto/serviço, implicando na complexificação do processo de P&D e dificultando muitas organizações a conseguir inovar de forma isolada em tempo hábil; e a rápida mudança nas fronteiras setoriais, que faz surgir oportunidades no desenvolvimento de processos, produtos e serviços

híbridos, resultados da mescla entre diversos agentes, instituições e setores (VELU *et al.*, 2013).

Hagel e Brown (2008) apontam alguns tipos de possibilidades de inovação aberta: vasculhar o ambiente externo para rastrear ideias; buscar assessoria de um especialista para resolver problemas de pesquisas; licenciar tecnologia universitária; ou colaborar na coordenação de atividades de inovação de amplas redes.

Os pontos de diferenciação da inovação aberta segundo Chesbrough (2006), em comparação às teorias anteriores são:

- 1) Nível de importância equivalente é dado tanto ao conhecimento interno quanto ao externo;
- 2) Centralidade do modelo de negócios em P&D reside na agregação de valor ao cliente/usuário;
- 3) Amenização de erros de medição oriundos de projetos de P&D falsos positivos (fracasso de projeto inovativo) e falsos negativos (falta de percepção de projeto como valioso), com base no modelo de negócios;
- 4) Relevância dos fluxos de saída intencionais de conhecimento;
- 5) Importância do conhecimento subjacente;
- 6) Proatividade no gerenciamento da inovação e PI;
- 7) Promoção de agentes de inovação intermediários;
- 8) Utilização de métricas apropriadas para avaliar o desempenho e capacidade criativa.

No arquétipo da inovação aberta, buscando a adequação à crescente pulverização da especialização e produção do conhecimento, depreende-se que boas ideias podem irromper tanto do interior quanto do exterior da instituição, tendo, portanto, o mesmo valor, combinadas em processos e sistemas, sendo interna e/ou externamente aplicadas (Chesbrough, 2003, 2006), pois as organizações estão inseridas em uma trama de relações sociais composta por outras organizações, profissionais e atores individuais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). A troca de conhecimentos beneficia e acelera a inovação interna e externa (CHESBROUGH, 2006).

Desse modo, redes de relacionamentos interorganizacionais, horizontais e verticais, estabelecidas por razões colaborativas e competitivas com outras instituições, fornecedores, clientes e usuários, para conquistar interesses coletivos e individuais e antecipar necessidades, revela-se ser a característica primordial da

inovação aberta (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). As parcerias firmadas pela compatibilidade de interesses consentem a formação de redes de inovação, facilitando a comunicação, geração de ideias e troca de conhecimentos (MELO; AGOSTINHO, 2007).

[...] as redes usam rotinas organizacionais que permitem a cada parceiro complementar os conhecimentos necessários à geração e difusão de novos produtos e processos, usando a especialização proposital e fluxos multidirecionais complementares de transferência de conhecimento especializado entre os parceiros (PITASSI, 2012, p. 626).

Essa nova forma de organização colaborativa, vislumbrando o exterior e o compartilhamento de informações, vivências e outros ativos, instituindo verdadeiras comunidades e redes de inovação, subsidiam as organizações no enfrentamento aos desafios modernos, no aumento da base do conhecimento, eficiência, competências e capacidade inovadora de forma cumulativa e distribuída a todos os membros integrantes (MELO; AGOSTINHO, 2007; HAGEL; BROWN, 2008; ANDRADE, 2015).

Devido aos vários pontos de vista que compõem as redes, elas facilitam o acesso a recursos qualificados e tornam mais rápida a criação de processos, produtos e serviços, acelerando a apropriação, assimilação e utilização de conhecimento, impulsionando a inovação (HAGEL; BROWN, 2008). Isso fez com que a formação de redes fosse valorizada e reconhecida globalmente como determinante para a geração do conhecimento e aprendizado inovativos (ANDRADE, 2015).

Julgando o conhecimento como um ativo ilimitado, divisível em conhecimento explícito transferível (pode ser adicionado a um produto) versus conhecimento tácito (geralmente adquirido, crucial na compreensão de processos), ele pode contribuir ao acesso pelas instituições a certos domínios de conhecimento externos, sem que elas precisem produzi-los internamente, posicionando-o no topo da lista de recursos compartilhados que incentivam a cooperação em redes, por conta de seu potencial (WEAVER, 2008).

A magnitude em conquistá-lo e expandi-lo impeliu ao empenho da promoção da inovação colaborativa, que eleva a capacidade de inovação pela amplificação do conhecimento. A colaboração representa um artifício poderoso para dilatar e aprofundar a base de conhecimento explícito e tácito que respalda os processos de inovação das organizações (WEAVER, 2008).

Para gerenciar as relações entre participantes das redes de inovação, Slowinski e Sagal 2010 sugerem uma metodologia que divide o ciclo de vida dos

relacionamentos estabelecidos em virtude da inovação aberta em quatro estágios (Quadro 5), constituindo o modelo *The Want, Find, Get, Manager*. O Querer, Encontrar, Obter e Gerenciar, em tradução livre.

Quadro 5 - Modelo O Querer, Encontrar, Obter e Gerenciar

O Querer	Quais são as nossas necessidades de recursos? Quais deles devemos desenvolver internamente? Quais devemos encontrar externamente?
Encontrar	Como encontramos e avaliamos as fontes externas de tecnologia e recursos que atenderão aos nossos desejos?
Obter	Quais processos usaremos para planejar, estruturar e negociar um acordo para acessar recursos externos?
Gerenciar	Quais ferramentas e métricas usaremos para implementar e gerenciar relacionamentos colaborativos contínuos?

Fonte: Slowinski e Sagal (2010, p. 39).

Slowinski e Sagal (2010) listam boas práticas encontradas em organizações que executam bem cada um dos quatro estágios. Na fase “O Querer”, destacam-se: incorporar o mundo externo ao processo de planejamento estratégico, reconhecendo-o como virtual fonte de talento, tecnologia e outros recursos; transpor ao planejamento a intenção estratégica, explicitando os ativos desejáveis e prioritários; estruturar um processo de análise rigoroso e confiável que endosse a decisão por desenvolver, comprar ou firmar parcerias para alcançar ativos necessários. Na fase “Encontrar”, ressaltam-se: localizar as potencialidades internas, evitando subutilizar competências; tomar o esforço por encontrar parceiros colaborativos como um processo bilateral, já que ambos os lados (quem procura e os candidatos) possuem seus próprios interesses; refinar os objetivos, pormenorizando características e estratégias a se utilizar para atingi-los. Na fase “Obter”, enfatizam-se: estabelecer alianças e relacionamentos internos saudáveis, alinhando atitudes em coerência às finalidades, caso contrário, as redes colaborativas podem fracassar; sistematizar adequadamente o planejamento interno e a forma de negociar os termos das alianças com os parceiros internos; negociar estando disposto a vencer e perder, de modo a chegar a acordos justos para todos. Na fase “Gerenciar”, realçam-se: realizar uma sessão inicial na implementação, com o intuito de equilibrar os diferentes processos de gerenciamento de cada um dos envolvidos, formando um todo funcional; certificar, na sessão inicial, que todas as partes tenham uma compreensão uniforme dos princípios acordados; treinar os gestores que compõem as alianças, munindo-os de técnicas para a solução de conflitos (SLOWINSKI; SAGAL, 2010).

Manceau *et al.* (2012), através de suas pesquisas, também identificaram condutas salutares no gerenciamento das relações procedentes de redes de

inovação: promover os pontos fortes internos da organização; aprender a colaborar com parceiros de ideologias diversas; cultivar a criação de cenários onde todos saiam ganhando; estabelecer um modelo de parceria confiável, dignificando a comunicação aberta; narrar com propriedade casos bem-sucedidos, isso trará segurança aos parceiros.

O gerenciamento de relacionamentos provenientes da inovação aberta integra um conjunto de atividades intrincadas, que exige a incorporação de filosofias e culturas de organizações e indivíduos diversos (SLOWINSKI; SAGAL, 2010; MANCEAU *et al.*, 2012). Todavia, o cuidado e zelo constantes, aliados ao emprego de recursos apropriados, auxiliam na construção de alianças em inovação sustentáveis e de sucesso (SLOWINSKI; SAGAL, 2010).

Manceau *et al.* (2012) declaram que apesar dos desafios que circundam a inovação aberta, que requer mudanças culturais geralmente enraizadas, investimento em pessoas, treinamentos e ajustes processuais, ela traz consigo notáveis benefícios:

- A delegação de atribuições a parceiros reduz o tempo de lançamento de inovações, incrementando o acesso a recursos externos;
- Pode amparar a contenção de riscos da inovação interna;
- Embora pareça antagônico, os pesquisadores descobriram que a inovação aberta melhora a proteção da PI, uma vez que em uma conjuntura colaborativa, torna-se obrigatório especificar os direitos de PI de cada parceiro;
- Pode oferecer avanços em projetos sustentáveis;
- Aprimora a capacidade de inovação da organização, melhorando as chances de sucesso a longo prazo.

Para que seja satisfatória, facilitando o aprendizado e culminando em associações duradouras, a inovação aberta deve ser planejada e gerenciada continuamente, em razão de seu caráter dinâmico, envolvendo acordos que carecem de manutenções regulares (MELO; AGOSTINHO, 2007).

2.4.1 Inovação Aberta na Gestão Pública

As mudanças trazidas pela CF/88, como a descentralização das ações governamentais, mediante a transferência de encargos da União para Estados e Municípios, somada à ampliação da participação da sociedade nos rumos de

programas e políticas públicas e à previsão de instrumentos voltados ao aumento da transparência (FARAH, 2006), culminando em modificações na forma de administrar as organizações públicas, despertou para a possibilidade de se aplicar os princípios da inovação aberta no setor público, tendo em vista os reconhecidos casos de sucesso na admissão de suas práticas por instituições privadas (CHESBROUGH, 2003; FREITAS; DACORSO, 2014).

Como já mencionado anteriormente (subtópico 2.1.2), apesar dos esforços para viabilizar a transparência e descentralização preconizados pela CF/88, através da promulgação da LRF, concepção da CGU (Pinho; Sacramento, 2009), realização de conferências e criação de conselhos de direitos e políticas públicas (Rocha, 2008), a participação cidadã conjecturada por esses dispositivos geralmente limita-se à avaliação dos resultados produzidos por determinado programa ou política pública (FREITAS; DACORSO, 2014), marcando a transição da administração pública para a era pós-NGP, cujas diferenças com a NGP podem ser visualizadas no Quadro 6 (CAVALCANTE, 2017).

Quadro 6 - Diferenças entre NGP x pós-NGP

NGP	VERSUS	PÓS-NGP
Cliente/consumidor	Foco	Cidadão como parceiro
Lógica do mercado	Fonte Inspiradora	Redes
Eficiência Competição Contratos	Crenças Fundamentais	Confiança Reciprocidade
Desagregação Concorrência Incentivo pecuniário	Orientação Estratégica	Visão holística e integrada Colaboração Profissionalização e inclusão
Superioridade administrativa do mercado	Visão do Estado	Fortalecimento da capacidade burocrática (interativa)

Fonte: Cavalcante (2017, p. 29).

Conforme se verifica no Quadro 6, a gestão pública pós-NGP passa a valorizar as redes, a confiança e a reciprocidade (Cavalcante, 2017), características da inovação aberta (ROBERTSON; VERONA, 2006; PITASSI, 2012). Como resultado, o setor público inicia a construção de uma gestão sistemática da inovação fundamentada na intervenção de atores externos para criar valor coletivo (HILGERS; PILLER, 2011). Diante disso, é natural que outros recursos visando favorecer uma participação mais ativa da sociedade no processo de tomada de decisão da administração pública (Kokkinakos, *et al.*, 2012), indo além da avaliação final, fossem idealizados. Dessa forma, considerando que “regulamentação do acesso à informação e abertura dos dados governamentais caminham lado-a-lado” (Cordeiro *et al.*, 2012, p. 3), o nascimento do Governo Aberto no Brasil e a aprovação da Lei de Acesso à

Informação (Lei nº 12.527/2011) despontaram em 2011 como alternativas ao protagonismo social na gestão pública.

O Governo Aberto deve buscar promover a transparência, prestação de contas e responsabilização (*accountability*), participação cidadã e o fomento à tecnologia e inovação, por meio da disponibilização de informações das atividades governamentais e prestação de contas em meios eletrônicos, do apoio à participação social e da implementação de altos padrões de integridade profissional na administração pública (BRASIL, 2020b).

Em coesão com o Governo Aberto, a Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, regulamentada pelo Decreto nº 7.724, de 17 de maio de 2012, regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da CF/88, com vistas a garantir ao cidadão o efetivo acesso a informações (BRASIL, 2011b, 2012).

Com essa lei, em se tratando de transparência pública, observa-se uma transformação paradigmática, ao estatuir que o acesso é a regra, e o sigilo, a exceção. A partir dela, informações antes tidas como relevantes apenas aos agentes públicos, desde que não estejam classificadas como sigilosas, devem ser divulgadas, abrindo espaço para a participação popular nos trabalhos do governo (Cordeiro *et al.*, 2012), por intermédio do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) de cada órgão e entidade, com o objetivo de: “I - atender e orientar o público quanto ao acesso à informação; II - informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; e III - receber e registrar pedidos de acesso à informação” (BRASIL, 2012, art. 9º).

O empenho da administração pública em empreender ações voltadas à transparência equivale à primeira etapa na instituição do processo de inovação aberta, composta por um total de três (HILGERS; PILLER, 2011).

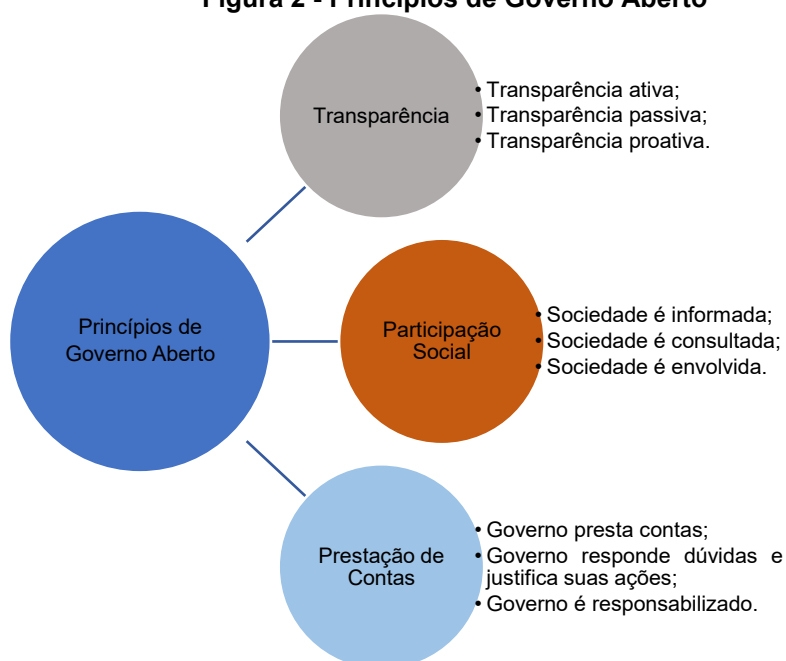
Nessa primeira etapa, se inicia a edificação do senso de possível participação externa na gestão pública, mediante a transparência e rastreabilidade da eficiência e eficácia do setor público. As organizações e entidades públicas dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) precisam estar preparadas para publicar todos seus mais significativos dados e documentos envolvendo processos administrativos e políticos – como normatizações administrativas, processos de licitações públicas, procedimentos de orçamento e gestão orçamentária, expedientes legislativos e parlamentares (HILGERS; PILLER, 2011).

Na segunda etapa, a transparência deve se tornar participação. A comunicação entre cidadãos e administração pública promove a aceitação e legitimação das atividades oficiais, fortalecendo a democracia. Aos gestores de todas as esferas de governo cabe estimular a integração da sociedade civil, para que ela patrocine as discussões e decisões políticas. Um exemplo concreto é constatado pela instituição do orçamento participativo em âmbito municipal (HILGERS; PILLER, 2011).

Finalmente, na terceira etapa a participação se transforma em colaboração para a criação de valor coletivo. Estratégias públicas podem ser melhor delineadas se apoiadas por processos de colaboração abertas. Agregada à ideia de reforma administrativa baseada na informatização do setor público pela instituição do governo eletrônico (governo 2.0), busca-se robustecer não só o assessoramento intra-administrativo, ou seja, melhorar as relações internas, mas também ampliar a cooperação externa de outros órgãos públicos, instituições privadas, redes e sociedade em geral (HILGERS; PILLER, 2011). Nota-se que essas etapas são análogas aos princípios de governo aberto (Figura 2).

Com vistas ao fortalecimento da democracia, à legitimidade da ação pública e à promoção do bem-estar coletivo, o principal objetivo das ações de governo aberto é incluir os cidadãos no processo de tomada-de-decisões e na formulação e implementação de políticas públicas. Trata-se, portanto, de um modelo de gestão em que o governo estabelece diálogo constante com os cidadãos, a fim de ouvir o que eles dizem, responder o que eles perguntam e tomar decisões voltadas às suas demandas e preferências (BRASIL, 2018b, p. 7).

Figura 2 - Princípios de Governo Aberto



Fonte: Brasil (2018b, p. 7).

Os princípios de governo aberto descritos na Figura 2 balizam a criação dos planos de ação nacionais dos países integrantes da OGP, válidos por dois anos. No Brasil, os Planos de Ação são construídos em três fases de trabalho: 1) Fase de definição de temas; 2) Fase de cocriação; e 3) Fase de aprovação do plano (BRASIL, 2018b).

Na fase inicial, de definição de temas, são selecionados os principais temas relativos às políticas de governo aberto divididos em três tipos, estruturantes, priorizados pelo governo e priorizados pela sociedade civil (de acordo com consultas públicas). Na fase intermediária, de cocriação, são realizadas oficinas, concretizadas por reuniões nas quais governo e sociedade participam ativamente, para garantir um amplo debate entre especialistas dos temas priorizados. Na fase final, de aprovação do plano, as deliberações e compromissos firmados na fase anterior são submetidos à avaliação do Grupo de Trabalho (GT) da Sociedade Civil e do Grupo Executivo do Comitê Interministerial Governo Aberto (GE-CIGA). Sendo que a versão final do Plano de Ação é enviada a todos os órgãos governamentais, para que averiguem os termos do documento e se manifestem, se for o caso (BRASIL, 2018b).

Procurando vivificar os preceitos de transparência, participação cidadã, inovação, prestação de contas e responsabilização (*accountability*), o 4º Plano de Ação do Brasil, formado por 11 compromissos, contou com a colaboração de 105 pessoas, representantes de 88 instituições, das quais 39 correspondem a organizações da sociedade civil, 39 a órgãos da administração pública federal e 10 a órgãos das administrações subnacionais, estaduais e municipais (BRASIL, 2018b).

Também sob a ideologia da inovação aberta, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (novo marco legal da inovação), regulamentada pelo Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, altera vários trechos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 e estipula uma série de medidas com vistas a promover a inovação e a pesquisa científica e tecnológica do Brasil, mediante a articulação entre empresas, diferentes níveis de governo, Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), agências de fomento e organizações da sociedade civil, objetivando o alcance da capacitação, autonomia tecnológica, desenvolvimento econômico, social e do sistema produtivo nacional e regional (BRASIL, 2016, 2018a).

Dentre os diversos novos princípios fixados por essa normativa, elencados no art. 2º, alterando o art. 1º da Lei nº 10.973/2004, destacam-se os seguintes, relacionados ao incentivo à inovação aberta:

[...]

IV - descentralização das atividades de ciência, tecnologia e inovação em cada esfera de governo, com desconcentração em cada ente federado;

V - promoção da cooperação e interação entre os entes públicos, entre os setores público e privado e entre empresas;

VI - estímulo à atividade de inovação nas Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTs) e nas empresas, inclusive para a atração, a constituição e a instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parques e polos tecnológicos no País;

[...]

VIII - incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação e às atividades de transferência de tecnologia;

[...]

XIV - apoio, incentivo e integração dos inventores independentes às atividades das ICTs e ao sistema produtivo (BRASIL, 2016).

O novo marco legal da inovação indica uma preocupação governamental para com questões atinentes ao modelo colaborativo de inovação e sua relevância à aquisição, complementação e integração do conhecimento, possibilitados e dilatados pelo vínculo entre inúmeros atores, inventores, pesquisadores, sociedade, organizações do setor público e privado (MINSHALL; SELDON; PROBERT, 2007; GRIZENDI, 2011).

Diante disso, universidades, consagradas fontes de conhecimento gerado pelas pesquisas acadêmicas (Benedetti; Torkomian, 2009), revelam-se potenciais parceiros de empresas brasileiras, tanto em inovação quanto em seu gerenciamento, pois para Diehl e Ruffoni (2012, p. 25), estas apresentam “mais dificuldade para implementarem processos de gestão da inovação e, conseqüentemente, tornarem-se inovadoras, visto as incertezas macroeconômicas e as dificuldades em termos de escassos recursos humanos e financeiros e de dependência tecnológica”.

Nesse contexto, parcerias entre órgãos públicos e privados podem ser viabilizadas por meio da criação de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Trata-se de uma estrutura constituída por uma ou mais ICTs em associação, que pode ser concebida de duas maneiras: 1) com personalidade jurídica própria, como entidade privada sem fins lucrativos, hipótese em que deve estipular suas diretrizes de gestão e as formas de repasse de recursos; ou 2) sem personalidade jurídica própria, havendo a possibilidade de se estabelecer parceria com entidades privadas sem fins lucrativos já existentes (BRASIL, 2016).

Um NIT é fundado para apoiar a gestão da política institucional de inovação, com o objetivo de desenvolver estudos voltados à prospecção tecnológica e de inteligência competitiva na área de PI, orientar as ações em inovação das ICTs envolvidas, permitir a transferência tecnológica e de inovação, promover, planejar,

negociar, acompanhar e gerenciar acordos, contratos e relacionamentos das ICTs com empresas, visando, por meio da realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo, contribuir ao atingimento de maior competitividade pelas segundas, através da inovação, pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, mediante, a transferência de tecnologia e a prestação de serviços técnicos especializados pelas primeiras (BRASIL, 2016).

A cooperação entre setor privado e universidade subsidia a geração e transferência recíproca de valor, ainda que os objetivos entre esses dois parceiros sejam distantes. O caráter complementar dessa associação aprimora o codesenvolvimento e as capacidades de cada um (BENEDETTI; TORKOMIAN, 2009).

Entretanto, fatores críticos para o sucesso e eficácia desse tipo de parceria devem ser contemplados e receber a devida atenção. É preciso haver: estrutura organizacional apropriada para coordenar os processos de P&D; gestão operacional coparticipativa, através da reunião de profissionais de diferentes áreas e especialidades no gerenciamento das inovações e solução de problemas; forte liderança para comunicar os objetivos a todos os interessados e conduzir a parceria; desenvolvimento mútuo de capacidades organizacionais, por meio de interações e compartilhamento de ativos para melhorar a parceria; e um ambiente favorável à parceria, mediado por incentivos governamentais e políticas públicas (KLEYN; KITNEY; ATUN, 2007).

Portanto, iniciativas exitosas em inovação aberta dependem de parcerias sadias, baseadas em uma comunicação profícua e dinâmica, em respeito ao caráter bidirecional dessas alianças, aprimorando a simetria organizacional e o desenvolvimento compartilhado (KLEYN; KITNEY; ATUN, 2007).

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de definir o que é planejamento estratégico, faz-se necessário entender o que é planejamento e quais suas variedades em uma conjuntura organizacional. Segundo Oliveira, (2018 p. 2), “o planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos”.

Existem três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O planejamento estratégico abarca toda a organização, é pouco detalhado e está associado a objetivos de longo prazo. O planejamento tático geralmente afeta apenas parte da instituição, é relativamente detalhado e relaciona-se a objetivos de médio prazo. O planejamento operacional normalmente está vinculado às atividades cotidianas da organização, é bem detalhado, analítico e concentra-se em objetivos de curto prazo (ANDRADE, 2016; OLIVEIRA, 2018). Os níveis decisórios de cada um deles constam na Figura 3.

Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2018, p. 14).

O planejamento estratégico, enquanto tática formal na prática da administração estratégica, cresceu na década de 1970 (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000) e representa um processo inovador e diferenciado que visa sustentar as decisões e cursos de ação de uma organização, por meio da previsão de variáveis e fatores ambientais internos e externos incontroláveis, quais suas condições e evolução esperada, de modo a otimizar o nível de interação com eles, mediante o controle de seus impactos nas atividades organizacionais (Oliveira, 2018), com base na estipulação de etapas e metas direcionadas ao alcance de objetivos (CUMMINGS; DAELLENBACH, 2009).

Na opinião de Chiavenato e Sapiro (2020, p. 33), “planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua”.

O planejamento estratégico constitui uma ferramenta destinada a orientar a organização em relação ao seu futuro, pela compreensão de seu papel e dos motivos pelos quais ela existe, fundamentado em um ordenado empenho na busca por formar

julgamentos e atitudes indispensáveis a sua manutenção, competitividade, sustentabilidade e consecução dos objetivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Por sua vez, Drucker (1984, p. 136) declara que o planejamento estratégico:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Na intrincada tarefa de descrever a amplitude do planejamento estratégico, Steiner (1969) fixa cinco dimensões do planejamento, que auxiliam na preparação de um planejamento estratégico. A primeira dimensão se refere ao tema de interesse, podendo abranger pesquisas, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, finanças, marketing, estruturas, processos, recursos humanos, entre outros. A segunda dimensão diz respeito aos componentes do planejamento, como, por exemplo, finalidades, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e metodologias. A terceira dimensão concerne à delimitação do período de aplicação do planejamento, que pode ser de curto, médio e longo prazos. A quarta dimensão condiz à responsabilidade e corresponsabilidade na elaboração do planejamento, que pode abranger organizações, grupos, departamentos, unidades, etc. A quinta dimensão corresponde às peculiaridades do planejamento, sua complexidade, natureza, nível de confidencialidade e formalidade, e custos (STEINER, 1969).

Ainda que seja considerada uma atribuição dos gestores, o planejamento estratégico deve envolver a participação dos demais níveis organizacionais, tático e operacional, para que os efeitos sejam mais satisfatórios (ANDRADE, 2016).

Uma das técnicas mais conhecidas e utilizadas para a concepção de um planejamento estratégico consiste na Matriz SWOT, que vem do acrônimo formado pelas iniciais de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), cuja criação não se sabe ao certo se foi idealizada por Albert Humphrey, do *Stanford Research Institute*, entre 1960 e 1970, ou por Kenneth Andrews, da *Harvard Business School* (Chiavenato e Sapiro, 2020), mas que de acordo com Tarapanoff (2001 *apud* Chiavenato e Sapiro, 2020) já era referenciada há mais de três mil anos por Sun Tzu (544-496 a.C.), general, estrategista de guerra e filósofo chinês, ao aconselhar: “concentre-se nos pontos

fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

A aplicação da Matriz SWOT se resume à análise estratégica do ambiente interno e externo da organização, para localizar suas forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças, respectivamente, cruzando esses fatores, com vistas a fortalecer a organização no enfrentamento de forças incontroláveis (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Isto posto, o processo de edificação e implementação de um planejamento estratégico é intermediado pela avaliação racional das condições positivas e negativas que rodeiam a organização, pretendendo alinhar as estratégias para (Estrada; Almeida, 2007): detectar e maximizar seus pontos fortes internos; identificar e extinguir ou ao menos reduzir seus pontos fracos internos; reconhecer as oportunidades externas e aproveitá-las; distinguir e se proteger das ameaças externas; e dispor de um confiável plano de atuação (OLIVEIRA, 2018).

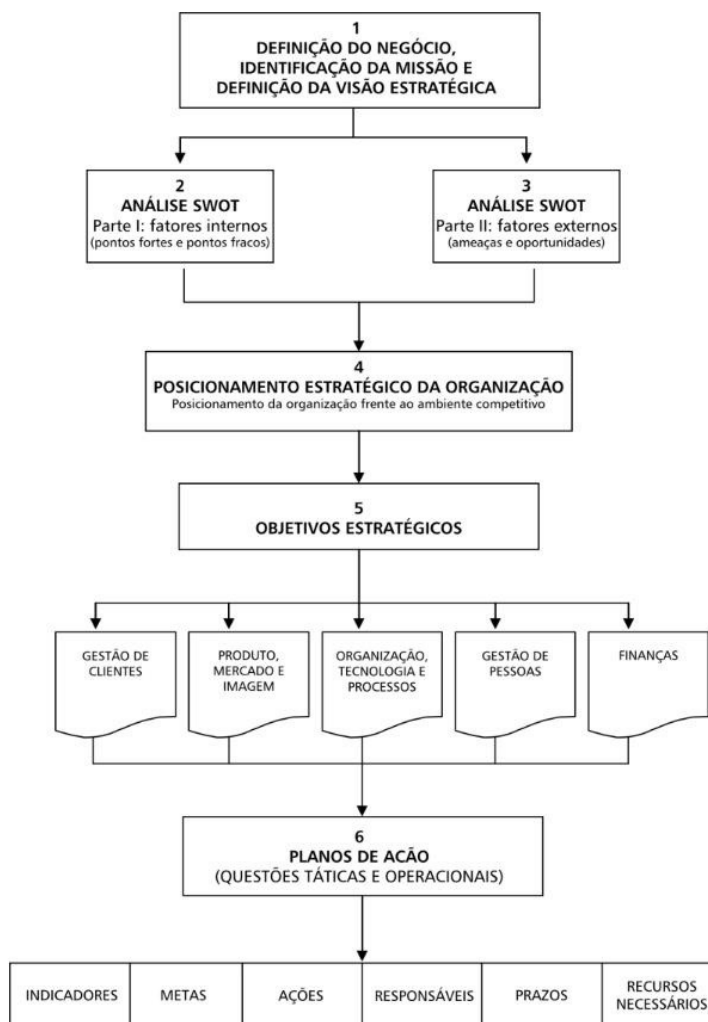
Ponto forte consiste em uma característica interna controlável e benéfica à organização, gerando diferenciação e vantagem funcional, contribuindo ao enfrentamento de aspectos não controláveis. Ponto fraco corresponde a uma propriedade interna controlável e inconveniente, que provoca desvantagem funcional. Oportunidade configura uma circunstância incontrolável, que pode ser conveniente e positiva à organização, desde que devidamente percebida e tempestivamente explorada. Ameaça representa uma condição incontrolável, que causa transtornos se não afastada a tempo. Um plano de atuação confiável deve possuir os princípios básicos, expectativas, estratégias, pormenores da realização dos trabalhos e alocação de recursos atuais e futuros (OLIVEIRA, 2018).

Drucker (1984) ensina que o planejamento estratégico deve consistir em um conjunto sistemático e calculado de atividades com o propósito de atingir os objetivos, afastando-se do passado por meio do abandono de certos hábitos e da aceitação de novas e diferentes maneiras para se alcançar êxito, como parte da tentativa em conquistar o futuro desejado, estabelecendo ações ao longo de dimensões temporais bem delimitadas, de forma que permita a identificação das prioridades.

Para tanto, a produção de um planejamento estratégico deve ser realizada em obediência a uma ordem lógica, que favoreça a organização das informações e ideias em um plano habilmente estruturado, como elucida Andrade (2016), que desenvolveu

uma metodologia contendo os passos a serem seguidos na formatação desse instrumento (vide Figura 4).

Figura 4 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Extraído de Andrade (2016, p. 20).

Andrade (2016) descreve no Quadro 7 cada uma das etapas constantes da Figura 4, imprescindíveis à elaboração do planejamento estratégico.

Quadro 7 - Descrição das etapas na criação do planejamento estratégico

<p>1) Definição do negócio, identificação da missão e definição da visão estratégica</p>	<p>Na etapa 1, são mapeadas as oportunidades relacionadas ao setor de negócio ao qual se enquadra ou anseia se enquadrar a organização, mediante a identificação da missão organizacional, ou seja, da justificativa para sua existência, quais as perspectivas e ambições, além da visão estratégica, representada pelo cenário desejado no futuro (a longo prazo), que norteia o estabelecimento de objetivos e os caminhos para o cumprimento da missão.</p>
<p>2) Análise SWOT Parte I: fatores internos</p>	<p>Na etapa 2, são delineadas as fontes de diferenciação e vantagens internas passíveis de serem aproveitadas pela organização, por meio da qualificação de seus pontos fortes, potencialidades e capacidades, em paralelo à classificação dos pontos fracos.</p>
<p>3) Análise SWOT Parte II: fatores externos</p>	<p>Na etapa 3, o ambiente externo é metodicamente investigado, na intenção de demarcar as oportunidades e ameaças advindas da interação entre a organização e condições globais.</p>

4) Posicionamento estratégico da organização	Na etapa 4, a organização institui a estratégia, projetando as ações e recursos elementares ao alcance dos objetivos, alicerçando-se pela avaliação da conjuntura ambiental.
5) Objetivos estratégicos	Na etapa 5, são traçados os objetivos estratégicos, quer dizer, a situação futura aspirada, que balizará as ações na busca por completar a missão organizacional.
6) Planos de ação	Na etapa 6, o planejamento estratégico é desmembrado em precisos planos de ação de caráter tático e operacional, de modo a facilitar a execução das atividades, refletindo minuciosamente as decisões estratégicas. Assim, os objetivos estratégicos priorizados na etapa 5 são divididos em planos de ação que contenham os indicadores para a fixação das metas, que devem ser evidenciadas por período (de curto, médio e longo prazos); as estratégias e condutas essenciais que possibilitem o atingimento de cada uma das metas; o responsável por impulsionar as condutas e ações indispensáveis; o prazo para a realização de cada uma das ações; e os recursos necessários ao desenvolvimento de cada ação.

Fonte: Andrade (2016).

Além do modelo de planejamento estratégico imaginado por Andrade (2016), Chiavenato e Sapiro (2020) destacam o de Minstzberg (1994), enquanto Estrada e Almeida (2007) fazem alusão a alguns que recebem destaque no Brasil, devido ao aporte teórico ou praticidade na utilização, como, por exemplo, de Ansoff (1977); Stoner e Freemann (1985); Fischmann e Almeida (1991); Certo e Peter (1993); Gracioso (1996); Oliveira (2002); Rosa (2001); Valadares (2002); Sampaio (2002) e Almeida (2003).

Esses modelos e abordagens de Planejamento Estratégico não são mutuamente excludentes, nem compreensivos. Cada um deles responde a uma faceta particular dos problemas administrativos, e seu desenvolvimento segue uma sequência lógica (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 151).

Em seus estudos, Wilson (1994) descobriu os principais benefícios proporcionados pelo planejamento estratégico, ao investigar 47 organizações de diversos setores localizadas na América do Norte, Europa, Japão, Austrália, África do Sul e Taiwan:

- Percepção mais clara de visão estratégica;
- Enfoque ao que é estrategicamente relevante no planejamento e implementação;
- Melhor entendimento sobre a rapidez e dinamismo das mudanças com as quais as organizações inevitavelmente precisam lidar;
- Integração mais sólida da estratégia e ações necessárias;
- Proatividade no tocante a mudanças;
- Equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo;
- Redução de vulnerabilidades sentidas em virtude de aspectos incontrolláveis;

- Flexibilização de respostas, compatíveis às influências do ambiente externo.

Todavia, para que o planejamento estratégico contribua para a evolução e êxito dos objetivos organizacionais, certos axiomas precisam ser levados em conta (Chiavenato; Sapiro, 2020), consoante o Quadro 8:

Quadro 8 - Premissas do planejamento estratégico

Preparação	o planejamento estratégico não é um exercício de futurologia. O futuro é incerto. O que conta é estar preparado para todas as possibilidades, quando elas se manifestarem.
Sistematização	o planejamento estratégico tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes. Ele envolve a organização como um todo e se refere ao comportamento molar da organização.
Foco no Futuro	o planejamento estratégico tem muito a ver com o futuro da organização. Ele está orientado para o longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. O planejamento estratégico é a ponte para o futuro.
Criação de Valor	o planejamento estratégico tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos. Mas a estratégia não serve apenas a alguns dos públicos de interesse (<i>stakeholders</i>) da organização, mas deve criar valor a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários, entre outros.
Participação	o planejamento estratégico precisa ser formulado e entendido por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, o planejamento estratégico é um conjunto alinhado de decisões que molda o caminho escolhido para chegar lá.
Continuidade	o planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, o planejamento estratégico não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, tanto mais o planejamento estratégico é feito e refeito continuamente.
Implementação	o planejamento estratégico precisa ser implementado. Esse é o desafio principal. Para ser bem-sucedido, o planejamento estratégico precisa ser colocado em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações
Monitoramento	o planejamento estratégico precisa ser avaliado quanto ao seu desempenho e resultados. Para tanto, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020, p. 49).

Logo, um planejamento estratégico adequado, focado não apenas em ações imediatas e operacionais, mas também e principalmente, na antecipação, socialização, constância e controle, através de planos estratégicos bem montados, voltados à criação coletiva de valor e a um destino ideal, representa um exercício crítico primordial à organização (ALBERTI *et al.*, 2014; CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

2.5.1 Planejamento Estratégico na Gestão Pública

Contemporaneamente, a importância do planejamento estratégico no ajustamento das ações em prol dos anseios da sociedade tem sido notada no setor

público, em razão das aceleradas mudanças paradigmáticas nas áreas tecnológicas, econômicas, sociais, culturais, ambientais, etc. (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Em relação a isso, Marcelino, Matias-Pereira e Berbert (2008 *apud* Matias-Pereira, 2020) enfatizam que as técnicas do planejamento estratégico se tornaram mais presentes no dia-a-dia das instituições públicas nas últimas três décadas, especialmente a partir das reformas administrativas do Estado, respaldadas pelo gerencialismo, que prega a eficiência, eficácia e efetividade governamental.

Nesse diapasão, o planejamento estratégico no setor público corresponde à estruturação das organizações públicas em convergência com a realidade, ambiente e área de atuação nos quais estão inseridas, aliando política e gestão estratégica orientadas para um futuro provável e/ou almejável, e por conseguinte, interferindo nos métodos de organização do Estado (RIBEIRO; BLIACHERIENE, 2013).

Como efeito, o planejamento estratégico vem sendo empregado por administrações públicas de países que procuram evoluir na elaboração de orçamentos por desempenho e participativos, nas estratégias e produtos/serviços públicos do Chile, no desenvolvimento de planos de gestão orçamentários do Uruguai, na estruturação do orçamento público dos Estados Unidos da América e Costa Rica (MATIAS-PEREIRA, 2020).

O planejamento estratégico auxilia as instituições do setor público a estabelecer uma visão alinhada aos planos operacionais de negócios e orçamentos organizacionais, orientando a busca e concretização dos objetivos, podendo acarretar maior apoio das partes interessadas e maior sucesso na prestação de serviços aos cidadãos (PLANT, 2009).

Levando isso em conta, o planejamento estratégico na administração pública tem o papel de apoiar o aperfeiçoamento das atividades governamentais rumo aos objetivos determinados, a partir dos valores, normatizações, dispositivos de controle, impactos de suas atividades, produtos e serviços sobre condições laborativas, direitos humanos, meio ambiente, entre outros aspectos, refletindo as demandas e expectativas da sociedade como um todo e definindo as relações entre setor público e *stakeholders* – servidores, fornecedores, cidadão/cliente e próprio governo (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2020).

Diante desse cenário, a implementação bem sucedida de um planejamento estratégico no setor público carece de conjuntura e configuração apropriadas, dentre as quais ressaltam-se:

- Forma de envolvimento dos atores, em especial do processo de sensibilização. Devem ser mobilizados previamente por preocupações comuns e dispostos a debaterem conjuntamente formas de enfrentamento de situações-problema.
- Interação e qualidade da relação entre o conjunto de atores que planeja.
- Nível de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui.
- Capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas.
- Demonstração de vontade política para a implementação e a existência de mecanismos que monitoram tanto o plano quanto os elementos contextuais que lhe deram origem (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 157).

Por essa razão, Estrada e Almeida (2007) desenvolveram um roteiro composto por oito etapas para gerenciar a mudança organizacional e subsidiar a implementação de um planejamento estratégico:

- 1) Formar a coalizão dominante. Constituir um grupo formado por pessoas influentes e motivadas, capazes de trabalhar em equipe e conduzir o processo de mudança;
- 2) Estabelecer a visão de futuro. Indicar, com o aval dos envolvidos, o panorama aspirado para o futuro, que guiará os processos de mudança e o planejamento estratégico;
- 3) Comunicar o planejamento estratégico. Disseminar por todos os meios possíveis a visão e estratégias pensadas ao funcionamento da organização;
- 4) Formar a equipe de implementação. Reunir pessoas de diferentes competências e especialidades, que possuam espírito cooperativo para trabalharem em interdisciplinaridade;
- 5) Promover a mobilização e a participação. Incentivar a adesão dos envolvidos à visão institucional, através da interação e comunicação aberta, dinâmica e contínua;
- 6) Planejar e especificar as ações. Categorizar as ações necessárias para concretizar as mudanças institucionais oportunas;
- 7) Capacitar e desenvolver recursos humanos. Viabilizar treinamentos e qualificações para expandir, atualizar e aprimorar conhecimentos e capacidades relevantes à efetivação da visão;
- 8) Estabelecer os indicadores de desempenho. Amparar a mudança mediante a escolha de indicadores claros e precisos.

No que tange aos tipos de planejamento estratégico mais amplamente usados na administração pública, Ribeiro e Bliacheriene (2013) frisam que duas metodologias têm se destacado nos últimos vinte a trinta anos: o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e o *Balanced Scorecard* (BSC).

O PES foi esboçado por Carlos Matus, consolidando-se na década de 1970, assentado em pesquisas e experiências realizadas no governo do Chile (RODRIGUES *et al.*, 2017). Trata-se de um modelo conjecturado especificamente à gestão pública, ao ato de governar, aplicável a qualquer órgão não orientado pela lógica de mercado, mas por razões políticas, econômicas e sociais (HUERTAS, 1996; MATIAS-PEREIRA, 2020; RODRIGUES *et al.*, 2017).

[...] Ficou evidente sua aplicabilidade geral em casos de governos democráticos, onde existem diversos atores em situações de poder compartilhado [...], em situações de conflito de graus e tipos diversos. Ele é especialmente pertinente num sistema democrático onde um ator nunca tem poder absoluto. O planejamento situacional é um planejamento democrático (MATUS, 1993, p. 202).

O PES parte do princípio de que a administração pública precisa aprofundar a prática do planejamento estratégico, aperfeiçoando as técnicas de prospecção, oscilação e monitoramento ambiental, considerando a complexidade e variação de conteúdos dos problemas que circundam o setor público, os quais por vezes ultrapassam a alçada do governo, pressupondo a correta limitação dos problemas a combater e das ações estratégicas a implantar, pelo exame da situação atual e desejada e das relações de poder entre atores sociais, tencionando discernir entre a viabilidade e fragilidade do planejamento estratégico, criando indicadores que oportunizem o acompanhamento das operações (MATIAS-PEREIRA, 2020; RIBEIRO; BLIACHERIENE, 2013). Resumidamente, Rieg e Araújo Filho (2002) esclarecem que o PES se desenrola em 4 momentos, explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional. O momento 1 (explicativo) é caracterizado como aquele em que se procura assimilar a realidade e identificar problemas; o momento 2 (normativo) é qualificado como aquele em que se busca preparar os planos que atacarão os problemas; o momento 3 (estratégico) é classificado como aquele em que se averigua a exequibilidade dos planos; e o momento 4 (tático-operacional) é conceituado como aquele em que se implementa as ações estabelecidas nos planos (RIEG; ARAÚJO FILHO, 2002; RODRIGUES *et al.*, 2017). Os quatro momentos do PES podem ser vislumbrados na Figura 5:

Figura 5 - Os quatro momentos do PES



Fonte: Extraído de Rieg e Araújo Filho (2002, p. 165).

Saliente-se ainda que, embora enumerados, os momentos não devem ser vistos como consecutivos, pois, se a realidade é mutável, o plano também é, devendo o planejamento ser visto como “diário”, o que significa estar constantemente trabalhando nos quatro momentos ao mesmo tempo (RIEG; ARAÚJO FILHO, p. 166).

No sentido de produzir um PES apropriado, Carlos Matus concede algumas orientações, dispostas no Quadro 9, que ele intitula de “decálogo do planejamento” (DIEESE, 2009).

Quadro 9 - Decálogo do planejamento

1) Planeja quem governa	O gestor deve planejar e ter capacidade e responsabilidade para decidir, dirigir e executar as ações planejadas, levando em conta todos os diversos e, muitas vezes, escassos recursos;
2) O planejamento refere-se ao presente e não a um desenho sobre o futuro	Porém, para que a decisão de hoje seja eficaz, é importante racionalizar sobre o futuro e projetá-lo, fundamentando o juízo presente cuidadosa e congruentemente;
3) O planejamento supõe um cálculo situacional complexo, que vai preceder e presidir a ação concreta	O planejamento situacional depende do agente, que avalia a circunstância pela vivência da situação, refletindo sobre os recursos e o seu cruzamento com as múltiplas dimensões: econômica, política, ideológica, etc.;
4) O planejamento se refere a oportunidades e a problemas reais	A realidade deve ser explicada de diferentes perspectivas, pois o que para um pode ser um problema para outro pode ser oportunidade;
5) O Planejamento é inseparável da gestão, é uma forma de organização para a ação	O PES (diferentemente do planejamento normativo, que trata de recomendações) se materializa na ação, exigindo desenho, execução, controle e revisão segundo a conjuntura;
6) O Planejamento Situacional é, necessariamente, político	As restrições de poder diminuem a capacidade social de realizar ações;
7) O planejamento nunca está referido à adivinhação do futuro	O futuro é incontrolável, por isso, no PES vários cenários são considerados, para se articular entre as opções e variantes, integrando uma estratégia capaz de abarcar vários cenários possíveis;
8) O Plano é “modular”	Unidades que podem agregar-se, dimensionar-se e combinar-se compõem o plano, perante os objetivos, a situação inicial e a estratégia escolhida, facilitando modificações em caso de alterações do cenário calculado;

9) O planejamento não é “monopólio” do idealizador	Reflete o projeto do criador e de outros atores, sendo irremediável contar tanto com a resistência de adversários quanto com a ajuda de aliados;
10) O planejamento não domina o tempo e nem se deixa enrijecer por ele	Para Matus (1993), o planejamento situacional opera em quatro instâncias temporais articuladas ou formalizadas (a realidade atual, que precede e preside a ação, o planejamento anual operativo, o planejamento de médio prazo e o planejamento de longo prazo).

Fonte: Dieese (2009).

Passando às bases do BSC, Robert S. Kaplan e David P. Norton imaginaram em 1990 esse sistema de medição do desempenho e de gestão estratégica como uma alternativa ao gerenciamento dos objetivos institucionais, por um processo estruturado que inclui informações financeiras e não financeiras, simbolizadas por objetivos estratégicos e metas em todos os níveis, integrando a organização (plenamente) para colaborar na execução da estratégia e geração de valor futuro mediante a aplicação de recursos em *stakeholders* (clientes, fornecedores, colaboradores, etc.), processos, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997; NIVEN, 2008; GOMES; MENDES; CARVALHO, 2010, ENAP, 2014).

Pensado originalmente para o setor privado (Gomes; Mendes; Carvalho, 2010), os objetivos e medidas do BSC concentram-se em aferir a performance organizacional a partir das seguintes quatro perspectivas entrelaçadas em uma relação de causa e efeito com a visão e estratégia organizacional (Quadro 10): financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, apreendendo as operações primárias à geração de valor realizadas por gestores e colaboradores capacitados e motivados, o BSC mantém o interesse no desempenho de curto prazo evidenciando fontes de valor substanciais ao desempenho de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997; ENAP, 2014).

Quadro 10 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas

Perspectiva	Tradução da Visão e Estratégia
Financeira	Como a organização deve ser vista por acionistas para obter sucesso financeiro? Supervisionando a colaboração da estratégia ao incremento dos resultados financeiros.
Cliente	Como os clientes devem enxergar a organização para se alcançar a visão? Levando em conta aspectos importantes aos clientes, estampados em medidas para se obter a satisfação e fidelização.
Processos Internos	Quais processos priorizar para satisfazer acionistas e clientes? Identificando os processos críticos à consecução dos objetivos e das duas perspectivas antecedentes.
Aprendizado e Crescimento	Como sustentar a capacidade de mudar e melhorar para alcançar a visão? Investindo na capacitação da organização, através de novos equipamentos, pesquisas, sistemas, treinamentos e qualificações dos recursos humanos.

Fonte: Kaplan e Norton (2007); ENAP (2014).

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9).

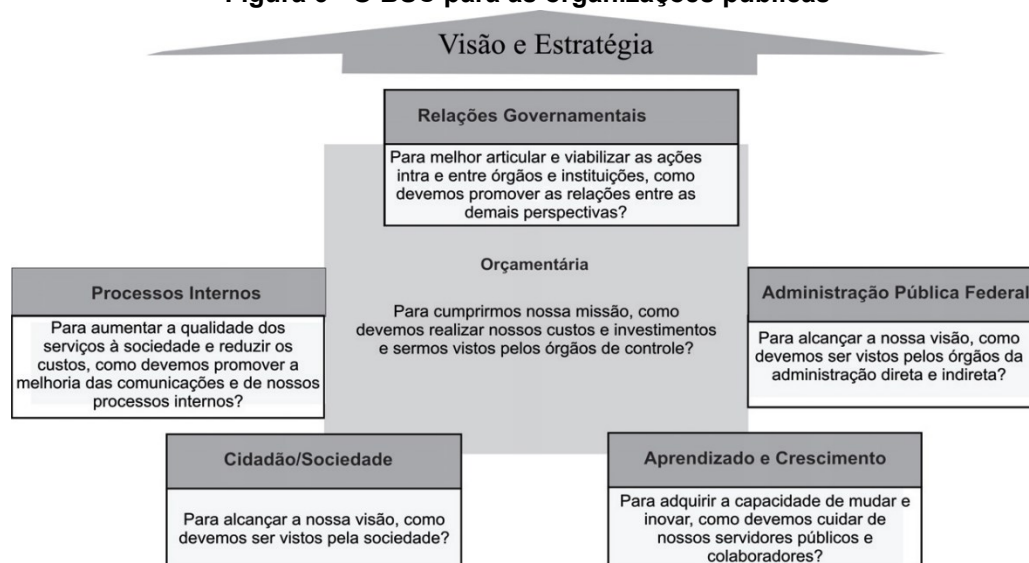
Devido a sua flexibilidade, o BSC constitui uma ferramenta passível de ser usada por organizações públicas e sem fins lucrativos, com o intuito de melhorar a gestão, alocação de recursos, alinhamento e execução da estratégia (KAPLAN, 2001; NIVEN, 2008).

Nesse caso, é necessário adaptar algumas das perspectivas do BSC, harmonizando a metodologia às particularidades do setor público, visando tornar a gestão estratégica em organizações públicas mais coerente com suas obrigações de servir ao cidadão/sociedade, dignificando o relacionamento interno e externo, e, simultaneamente, mantendo os custos e investimentos sob o teto orçamentário (FELIX; R.; FELIX, P.; TIMÓTEO, 2011).

Destarte, adaptações em relação às perspectivas a seguir são imperiosas no setor público: a financeira passa a ser denominada orçamentária, a de clientes, dividida em duas, do cidadão/sociedade e da administração pública, acrescentando-se ainda mais uma, de relações governamentais (Felix, R.; Felix, P.; Timóteo, 2011).

A interligação entre perspectivas e sua relação de causa e efeito com a visão e estratégia no setor público pode ser visualizada na Figura 6.

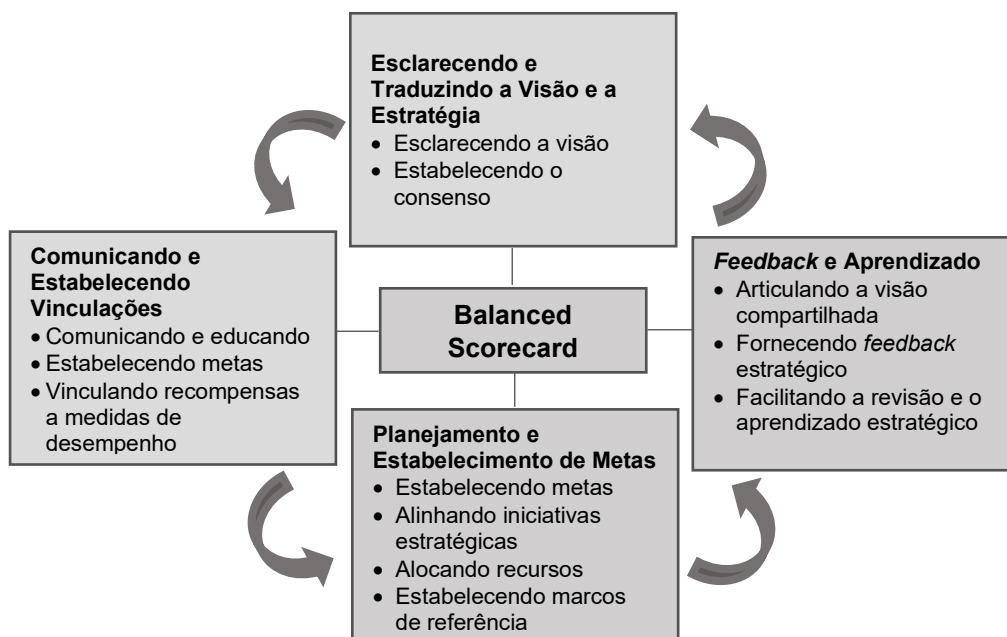
Figura 6 - O BSC para as organizações públicas



Fonte: Extraído de Felix, R., Felix, P. e Timóteo (2011, p. 67).

Kaplan e Norton (1997) ilustram na Figura 7 o BSC como estrutura para a ação estratégica, considerando as perspectivas, visão e estratégia organizacional.

Figura 7 - O BSC como estrutura para a ação estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12, 2007, p. 4).

De acordo com a Figura 7, o processo do BSC se inicia com o esclarecimento e tradução da visão e estratégia, através do trabalho em equipe para conciliar objetivos e estratégia, definindo as métricas mais propícias à operacionalização da visão. Na sequência, se comunica e estabelece vinculações, mediante a disseminação da estratégia a todos os níveis da organização, transpondo-a em objetivos e medidas apropriadas a cada grupo, promovendo a produtividade para suportar a estratégia geral. Após isso, se planeja e estabelece metas, integrando planejamento estratégico e orçamento, além de indicar marcos para a medição do progresso. Por fim, deve haver esforços canalizados ao *feedback* e aprendizado, pela utilização de mecanismos de retroalimentação e revisão estratégica, fomentando a capacidade de reflexão sobre inferências e assegurando ajustes de teorias sobre relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997, 2007).

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO À INOVAÇÃO

O planejamento estratégico orientado a incorporar a inovação aos processos e operações institucionais contribui para a sobrevivência e crescimento no longo prazo, auxiliando a atualização e otimização de atividades (SIMÕES *et al.*, 2020).

“A inovação é um aspecto muito importante para a efetivação do processo de planejamento estratégico” (Oliveira, 2018, p. 308), que em contrapartida constitui um dos requisitos básicos à viabilização do processo de inovação (TROTT, 2012). A previsão executada através do planejamento possui um papel elementar para a inovação, responsável pela obtenção e compartilhamento de dados, interpretações, elaboração de hipóteses, evidenciação de desafios e riscos (TIDD; BESSANT, 2015).

Canalizar estratégias e ações à inovação potencializa o fortalecimento de competências organizacionais, reforçando e transformando alicerces para construir inovação e exige a composição de uma estrutura multidimensional de conhecimento que envolva aspectos formais e informais da entidade, formada por atitudes, comportamentos, e procedimentos que reconheçam o dinamismo das mudanças contextuais e simplifiquem o desenvolvimento do pensamento inovativo, o nascimento de capacidades criativas, a evolução e execução exitosa de inovações (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Seguindo essa lógica, a admissão do pensamento estratégico se revela aconselhável, uma vez que ajuda a solucionar problemas estratégicos por meio de uma abordagem que combina racionalidade e criatividade em um processo contínuo e entrelaçado de orientação, ação e aprendizagem (BONN, 2005), “que dá vida à organização. Esse processo constrói e desenvolve conhecimentos e ações estratégicas que privilegiam o intercâmbio de ideias, aperfeiçoa os diálogos e fortalece as relações entre os indivíduos” (Moresco; Marchiori; Gouvea, 2014, p. 63).

Mintzberg (1994) ensina que o pensamento estratégico envolve intuição e criatividade, resultando em um diagnóstico não muito preciso, mas integral da organização e no desenvolvimento de estratégias surgidas mais livremente, a partir de processos informais de aprendizagem, realizados não só pelos gestores, mas também por pessoas de diferentes níveis organizacionais, normalmente aquelas profundamente implicadas pelas questões específicas.

Matias-Pereira (2020) acrescenta que o pensamento estratégico representa uma maneira singular de análise organizacional, promovendo melhor entendimento quanto ao posicionamento de uma instituição perante seu cliente/usuário e a aplicação crítica dos mecanismos oriundos do planejamento estratégico.

Logo, associando as propriedades do pensamento estratégico às características do planejamento estratégico (Moresco; Marchiori; Gouvea, 2014), a estrutura multidimensional de conhecimento a que aludem Siguaw, Simpson e Enz

(2006) para formular e implementar um planejamento estratégico favorável à inovação deve constituir-se de uma filosofia de aprendizagem, direção estratégica e crenças transfuncionais que definem táticas e condutas organizacionais relacionadas à destinação de recursos, tecnologia, RH, operações e mercados de maneira apropriada, permitindo a inovação.

Recursos como capital, ferramentas e talento de RH são alocados para oportunizar inovações, nesse sentido, novas ideias são defendidas, diminuindo-se a burocracia no processo de aprovação. Tecnologias são adquiridas visando facilitar a aprendizagem e comunicação organizacionais, processos e arranjos inovadores. A interação com a força de trabalho e capacitação desta esclarece objetivos, favorece o envolvimento, o aprendizado, a disseminação do conhecimento e o entendimento compartilhado. Operações controladas pela direção da entidade se desenrolam de modo a beneficiar o novo aprendizado, a mudança contínua e a coleta e disseminação de informações de fontes variadas, com vistas a melhorar processos administrativos e atividades. Por fim, práticas de mercado são realizadas, como a sondagem de clientes/usuários, para que inovações forneçam maior valor agregado (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Oliveira (2018) complementa que o planejamento estratégico como catalisador da inovação auxilia a organização a estabelecer o rumo a ser seguido, no intuito de alcançar a mudança almejada no ambiente econômico, social ou legal, ressaltando que a habilidade em inovar está condicionada ao direcionamento, capacitação e motivação do corpo diretivo e de seu sistema social à inovação, portanto, o gestor deve se atentar a: procurar, identificar e analisar de forma sistemática as atividades e áreas em que a inovação poderá apresentar resultados satisfatórios; abraçar o novo e diferente, de acordo com o campo de atuação institucional; demonstrar interesse em relação a ideias surgidas, sem preconceitos; e estruturar ações em inovação separadamente das de rotina, já que suas filosofias administrativas são diferentes.

O planejamento estratégico da inovação deve compreender um processo estruturado, continuado e gerenciado de definição de estratégias, gestão e monitoramento de resultados que valorize o novo e a geração de ideias através da adequação do meio para isso (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Para Kaplan e Palmer (2017), uma estrutura estratégica de inovação combina sete dimensões para produzir resultados positivos e impulsionar o crescimento. Essas são as dimensões idealizadas pelos pesquisadores:

- Criação de um processo de inovação gerenciado que combine abordagens tradicionais e não tradicionais para estabelecer estratégias;
- Alinhamento estratégico para dar suporte, por meio do apoio interno dos principais interessados;
- Prospecção conjuntural para propiciar maior compreensão das tendências emergentes e convergentes, novas tecnologias, potenciais mudanças e cenários alternativos;
- Conhecer a visão do cliente/usuário para rastrear suas necessidades;
- Aprimorar tecnologias e competências internas para alavancar e ampliar ativos, agregando valor;
- Desenvolver a prontidão organizacional para ampliar a capacidade de ação; e
- Executar uma implementação disciplinada, gerenciando ideias desde o momento de inspiração à avaliação de impactos.

Um planejamento estratégico orientado à inovação pode contribuir ao desenvolvimento e institucionalização de uma mentalidade cultural e um conjunto de processos em prol da inovação sustentável e repetível, impulsionando corporações a explorar novas possibilidades com criatividade e imaginação (KAPLAN; PALMER, 2017).

Segundo uma pesquisa de Mamula e Popović-Pantić (2015), o planejamento estratégico e as atividades de inovação estão associadas, os achados dessas autoras sugerem que a gestão sistemática da inovação através do planejamento estratégico auxilia organizações a alcançarem melhores desempenhos e tornarem-se mais inovadoras. Além disso, para as pesquisadoras, entidades que implementam inovações organizacionais, de processo ou de marketing, se saem melhor em outros tipos de inovação. Isto é, se uma organização tem capacidade suficiente para apresentar bom desempenho em pelo menos um aspecto da inovação, observa-se uma reação em cadeia, qual seja, a constatação de performances satisfatórias em outros tipos de inovações verificadas, demonstrando a capacidade criativa geral da instituição (MAMULA; POPOVIĆ-PANTIĆ, 2015).

Organizações inovadoras empregam o planejamento como método de apoio, estruturando informações para priorizar estratégias e ações, de modo a antecipar a solução de problemas, aumentando as chances de ocasionar inovações radicais (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia compõe-se do agrupamento de procedimentos, métodos, técnicas e ferramentas escolhidos e usados na elaboração de um projeto, no sentido de buscar respostas a indagações observadas, indicando a trajetória a ser percorrida, de forma planejada, para se alcançar a finalidade pretendida (MICHEL, 2015; MATIAS-PEREIRA, 2019).

A pesquisa científica se apresenta como uma atividade orientada para a busca de solução de problemas por meio da utilização de métodos científicos. A pesquisa científica, portanto, pode ser aceita como um elenco de procedimentos sistemáticos e de técnicas baseadas no raciocínio lógico, com o propósito de encontrar soluções para os problemas propostos pelo pesquisador, por meio do emprego de métodos científicos (MATIAS-PEREIRA, 2019, p. 20).

Por intermédio desta dissertação intenta-se apresentar uma proposta de planejamento estratégico destinada a proporcionar a inovação organizacional e suscitar a inovação aberta no *Campus JA*. Este capítulo tem a finalidade de especificar os procedimentos metodológicos que contribuíram à estruturação do trabalho, tendo sido empregados com o escopo de elucidar o problema de pesquisa levantado e facilitar a idealização de uma solução apropriada.

3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO

Levando em conta que as pesquisas científicas guardam características muito particulares, assumindo distintas formas de abordagem, objetos e objetivos, elas podem ser classificadas de acordo com a área de conhecimento, finalidade (pesquisa básica/pura ou aplicada), propósitos (exploratórias, descritivas, etc.) ou métodos (pesquisa quantitativa, qualitativa, mista, bibliográfica, documental, de campo, de laboratório, etc.), sendo admissível combinar múltiplos sistemas de classificação para definir os tipos de pesquisas (MATIAS-PEREIRA, 2019; GIL, 2018; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Portanto, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de finalidade aplicada, de objetivos exploratório-descritivos e de método qualitativo, constituindo um estudo de caso apoiado em pesquisa bibliográfica, documental e observação participante.

Considerando o objetivo da pesquisa, de criar uma proposta de planejamento estratégico tencionando promover a inovação organizacional e a inovação aberta no *Campus JA*, configurando-se em um instrumento prático, passível de ser usufruído

enquanto técnica de gestão, admite-se que esta pesquisa detém finalidade aplicada. Frisando que o principal interesse da pesquisa aplicada reside na possibilidade de destinar os resultados na solução de problemas cotidianos, seja para corrigir desvios ou melhorar processos, guiada pelo desígnio em localizar possibilidades de ações e atitudes adequadas a demandas específicas (COOPER; SCHINDLER, 2016; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Quanto aos objetivos, atesta-se que esta pesquisa possui objetivos exploratório-descritivos. Exploratórios, por procurar assegurar a compreensão em relação ao problema, esclarecendo conceitos e facilitando o desenvolvimento de hipóteses. Descritivos, por investigar e descrever as singularidades que perpassam o problema (GIL, 2018; MARCONI; LAKATOS, 2017). Em estudos exploratório-descritivos há o esforço em expor minuciosamente certo fenômeno ou situação, mediante descrições quantitativas e/ou qualitativas, com base em um conjunto de informações e observações, valorizando-se a representação sistemática e a flexibilização de procedimentos amostrais (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Neste estudo emprega-se o método qualitativo de pesquisa, já que a apreciação das informações se efetiva a partir da perspectiva individual de uma situação complexa, de forma a viabilizar o entendimento quanto às circunstâncias do problema apontado, para ensejar a consecução dos objetivos (CRESWELL, 2010). “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Trata-se de uma abordagem indutiva de análise dos dados, geralmente colhidos no ambiente do participante, instaurada com fundamento nas propriedades da situação observada e da interpretação subjetiva sobre elas (PRODANOV; FREITAS, 2013; CRESWELL, 2010).

O estudo de caso associado à pesquisa bibliográfica, documental e à observação participante sustentam a organização deste trabalho. O estudo de caso efetiva-se pela pesquisa empírica de um fenômeno contemporâneo e complexo, no empenho de possibilitar melhor discernimento a seu respeito (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015), amparado nesta ocasião pela análise de informações da instituição estudada contidas em páginas da internet, normatizações e documentos internos, bem como pela avaliação dos gestores da entidade observada, para alinhar a composição do plano aos propósitos e necessidades apontados pela liderança inquirida, procurando validá-lo. “Os estudos de caso são considerados valiosos, uma

vez que permitem descrições detalhadas de fenômenos normalmente baseados em fontes de dados diversas” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p. 23).

A pesquisa bibliográfica realiza-se pelo exame de livros, artigos científicos, legislações e publicações relevantes, sendo essencial para se compreender a temática em estudo, fornecendo os elementos que subsidiam o estabelecimento do problema, objetivos e a escolha dos tópicos do referencial teórico (MICHEL, 2015).

A pesquisa documental materializa-se pela coleta de informações em relatórios, cartas ou outros documentos (Vergara, 2015), assemelhando-se à pesquisa bibliográfica pelo fato de ambas abrangerem a utilização de dados já existentes, diferenciando-se uma da outra no quesito fonte, pois enquanto a pesquisa bibliográfica ampara-se em produções imaginadas com a expectativa específica de ser lida e consultada, a pesquisa documental forma-se por documentos de funções diversificadas, tais como autorizativas, comunicativas, etc. (GIL, 2018).

Finalmente, a observação participante concretiza-se pela “participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa” (GIL, 2018, p. 110).

3.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Para a elaboração do trabalho, observou-se uma sequência lógica de atividades bem delimitadas, abarcando cinco grandes fases principais: 1) pesquisa bibliográfica; 2) pesquisa, coleta e análise de dados documentais; 3) proposta de planejamento estratégico; 4) fases recomendadas à modificação da proposta; e 5) considerações finais.

Em primeiro lugar, com o parecer favorável da direção do *Campus* JA, no que concerne ao desenvolvimento deste trabalho, após realização de reunião por videoconferência, por meio da qual se apresentou o projeto, seus objetivos e características gerais, iniciou-se o processo de construção da base de conhecimento, a partir da pesquisa bibliográfica, integrado por levantamentos bibliográficos, leitura, análise, sintetização e escrita do referencial teórico.

Na construção desta dissertação foram utilizados livros, artigos científicos, publicações e legislações referentes aos temas gestão pública, inovação, inovação aberta e planejamento estratégico, produzidos por diversos autores, encontrados, em sua maioria, a partir de pesquisas empreendidas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como

na plataforma Minha Biblioteca, do Sistema de Bibliotecas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). O Quadro 11 apresenta um resumo dos principais assuntos e autores que compõem o referencial teórico.

Quadro 11 - Principais assuntos abordados e autores utilizados no referencial teórico

Assunto	Autor(es)
Gestão Pública	Abrucio (1997, 2007); Bresser-Pereira (1996, 1998); Cavalcante (2017); Costa (2008); Drumond, Silveira e Silva (2014); Matias-Pereira (2005, 2008, 2010 e 2018); Medeiros (2006); Paes de Paula (2005a, 2005b); Secchi (2009).
Inovação	Bessant e Tidd (2019); Birkinshaw, Hamel e Mol (2008); Bugge <i>et al.</i> (2010); Cavalcante <i>et al.</i> (2017); Damanpour (2014); Klering e Andrade (2016); OCDE (2005, 2018); Queiroz e Ckagnazaroff (2010); Rogers (2003), Tidd e Bessant (2015).
Inovação Aberta	Chesbrough (2003, 2006); Hagel e Brown (2008); Hilgers e Piller (2011); Melo e Agostinho; Pitassi (2012); Robertson e Verona (2006); Slowinski e Sagal (2010); Manceau <i>et al.</i> (2012).
Planejamento Estratégico	Andrade (2016); Chiavenato e Sapiro (2020); Estrada e Almeida (2007); Felix, R., Felix P., e Timóteo (2011); Kaplan e Norton (1997, 2007); Kaplan e Palmer (2017); Mamula e Popović-Pantić (2015); Matias-Pereira (2020); Oliveira (2018); Ribeiro e Bliacheriene (2013); Rieg e Araújo Filho (2002); Rodrigues <i>et al.</i> (2017); Siguaw, Simpson e Enz (2006).

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à pesquisa documental, a coleta e análise de dados desenrolou-se pelo agrupamento de informações da instituição estudada, contidas em páginas da internet, normativas e documentos internos. Algumas fontes de dados organizacionais, imprescindíveis para garantir a adequada compreensão das peculiaridades que envolvem a entidade observada, podem ser visualizadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Amostra de documentos e páginas da internet admitidos na pesquisa documental

Documento/Página da Internet	Conteúdo
Estatuto da UFPR	Dispõe sobre a estrutura organizacional da UFPR.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021	Documento de gestão da UFPR, revisado e republicado em 2019, norteia as atividades pedagógicas e administrativas da instituição.
Regimento Geral da UFPR	Disciplina as atividades administrativas e didáticas da UFPR.
Resolução nº 36/19-COPLAD	Regimento do <i>Campus JA</i> .
http://www.inovacao.ufpr.br/portal/	Contém dados da Agência de Inovação da UFPR constantes na própria página, assim como em relatórios disponibilizados nesta.
http://www.jandaiadosul.ufpr.br/a-universidade/sobre/	Apresenta informações gerais sobre o <i>Campus JA</i> , como histórico de implantação, missão, visão e valores.

Fonte: Elaboração própria.

O processo de concepção da proposta objeto deste trabalho efetivou-se através do estudo de caso, amparado pelos alicerces edificados mediante a pesquisa

bibliográfica, assim como pela exploração de informações advindas da pesquisa documental, por meio da qual puderam ser identificados fatores influenciadores à proposta, como missão, visão, valores, princípios, pormenores relacionados à estrutura organizacional e de apoio, além de outras informações consideradas cruciais com base na observação participante.

Dessa forma, a proposta de planejamento estratégico com foco no aprimoramento organizacional e na promoção da inovação aberta, destinada ao *Campus JA*, materializou-se, com fundamento nas abstrações, investigações e experiências relatadas no material bibliográfico pesquisado para a construção da teoria embasadora da dissertação, em conjunto com a análise dos dados relativos à entidade considerada, facilitada pela observação participante, originando o produto encaminhado por e-mail aos gestores da unidade examinada, que responderam a perguntas sobre a estrutura e potencialidades do *campus*, transmitindo ainda suas próprias impressões e opiniões acerca do documento, na busca por alinhar a composição dos planos aos propósitos e necessidades sentidos pela liderança da instituição, resultando na alteração e inserção de novos dados ao instrumento produzido, com a intenção de tornar possível seu emprego, levando em conta a conjuntura do *Campus JA*, suas capacidades, potencialidades e limitações.

Posteriormente, esperando cooperar com a eventual aplicação da proposta, bem como com futuras intenções envolvendo o planejamento estratégico orientado à inovação, foram listadas as fases recomendadas à execução do processo desse mecanismo de gestão, desde sua idealização até a implementação, acompanhamento e avaliação, baseando-se em pesquisa documental, observação participante e resultados obtidos em pesquisas provenientes do referencial teórico.

Por fim, sucedeu-se à exposição das considerações finais, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

3.3 OBJETO DE ESTUDO DE CASO

O estudo compreende a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico que contribua à promoção do aprimoramento da gestão e favoreça a inovação aberta no *Campus JA* da UFPR.

3.3.1 A UFPR

A UFPR foi fundada em 19 de dezembro de 1912, tendo sido restaurada em 1º de abril de 1946, constituindo uma autarquia de regime especial com autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar, mantida pela União Federal, sediada em Curitiba, Estado do Paraná (UFPR, 2019a).

Art. 3º A autonomia administrativa consiste na faculdade de:

- I- elaborar e reformar seu Estatuto e Regimento Geral, para aprovação do Conselho Federal de Educação;
- II- elaborar, reformar e aprovar os regimentos das unidades universitárias e órgãos suplementares;
- III- organizar a lista de seis nomes para a escolha de Reitor e Vice-Reitor, nos prazos previstos em lei;
- IV- aplicar a legislação específica sobre o seu pessoal docente, técnico e administrativo;
- V- nomear, demitir, exonerar e aposentar pessoal do seu quadro permanente e contratar pessoal docente, técnico e de pesquisa; e
- VI- admitir e dispensar pessoal temporário e de obras e autorizar prestação de serviços dentro das dotações orçamentárias ou recursos financeiros.

Art. 4º A autonomia didática consiste na faculdade de:

- I- instituir, organizar, modificar e extinguir cursos, fixando os respectivos currículos;
- II- estabelecer o regime didático dos diferentes cursos, bem como os programas de pesquisa e de extensão; e
- III- conceder graus, diplomas, títulos e dignidades universitárias.

Art. 5º A autonomia financeira consiste na faculdade de:

- I- elaborar e executar o seu orçamento;
- II- administrar o seu patrimônio e dele dispor;
- III- aceitar subvenções, doações, legados e cooperação financeira, mediante convênio com entidades públicas ou privadas; e
- IV- contrair empréstimos para atender às suas necessidades.

Art. 6º A autonomia disciplinar consiste na faculdade de aplicar sanções ao pessoal docente, técnico e administrativo e corpo discente na forma da legislação específica (UFPR, 2019a).

Segundo o art. 2º do Estatuto da instituição, a UFPR, mediante a integração de mecanismos de funcionamento que favoreçam o pleno aproveitamento de seus recursos humanos e materiais diversos, resguardando as funções de ensino, pesquisa e extensão, propõe-se a (COUN, 2019a):

- I- promover a educação, o ensino e o desenvolvimento tecnológico e a cultura filosófica, científica, literária e artística;
- II- formar profissionais, técnicos e cientistas;
- III- contribuir para a solução dos problemas de interesse da comunidade sob a forma de cursos, estudos e serviços; e
- IV- desenvolver a pesquisa nas várias áreas de conhecimento (COUN, 2019a).

Atualmente, as atividades da UFPR estão presentes em diversas regiões do Estado do Paraná: Curitiba, Pinhais, Piraquara, Matinhos, Pontal do Sul, Paranaguá,

Palotina, Jandaia do Sul, Maripá, Toledo, Bandeirantes, Castro, Paranavaí, Rio Negro e São João do Triunfo (UFPR, 2019b).

A Tabela 1 demonstra os números de alunos matriculados nos diversos cursos da UFPR ao final de 2016, de acordo com o nível, modalidade ou programa de ensino.

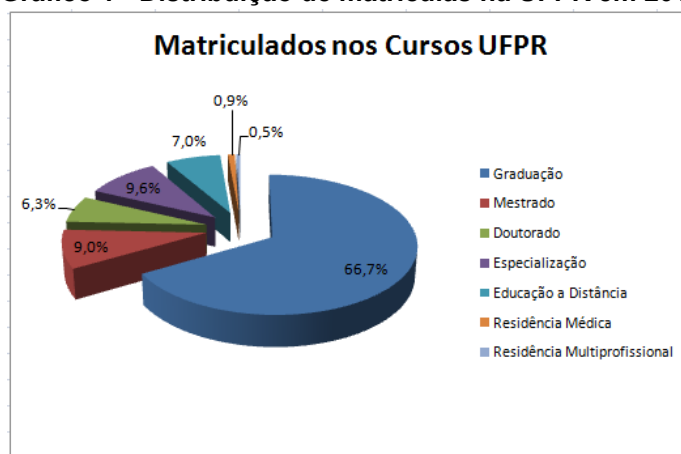
Tabela 1 - Matriculados nos cursos ofertados pela UFPR em 2016

Nível/Modalidade de Ensino	Número de Cursos/Programas	Número de Alunos Matriculados
Graduação	155	27.792
Mestrado	73	3.371
Doutorado	52	2.616
Especialização	112	3.999
Educação a Distância	2 (graduação) e 7 (especialização)	2.913
Residência Médica	51	370
Residência Multiprofissional	32	222

Fonte: UFPR (2019b).

O Gráfico 1 exibe a distribuição de alunos matriculados na UFPR ao final de 2016.

Gráfico 1 - Distribuição de matrículas na UFPR em 2016



Fonte: Extraído de UFPR (2019b, p. 28).

Também ao final de 2016, para o desempenho de suas operações, a UFPR dispunha de 6.143 servidores, sendo 2.428 docentes (15 graduados, 42 especialistas, 348 mestres e 2023 doutores) e 3.715 técnico-administrativos, além de 204 professores substitutos ou visitantes (UFPR, 2019b).

3.3.2 Campus JA da UFPR

Funcionando provisoriamente no prédio da Faculdade de Jandaia do Sul (FAFIJAN), o Campus JA, unidade do sistema de ensino, pesquisa e extensão da UFPR (UFPR, 2019e), foi inaugurado em fevereiro de 2014 na cidade de Jandaia do

Sul, Estado do Paraná, oferecendo cinco cursos de graduação, aos quais o ingresso se dava, nesse primeiro ano de funcionamento, exclusivamente pelo Sistema de Seleção Unificada (SISU). Porém, a partir de 2015, intermediado pelo Núcleo de Concursos da UFPR (NC/UFPR), o *campus* também passou a disponibilizar vagas através de Processo Seletivo (vestibular) próprio da instituição (UFPR Jandaia do Sul, 2020a).

Há cerca de 500 estudantes matriculados nos cursos ofertados pelo *campus*, especificados na Tabela 2, e o ingresso ocorre no primeiro semestre de cada exercício. (UFPR Jandaia do Sul, 2020a).

Tabela 2 - Cursos do Campus JA

Curso	Vagas Vestibular	Vagas SISU	Total
Licenciatura em Ciências Exatas (Física/ Matemática/ Química)	40	10	50
Licenciatura em Computação	40	10	50
Bacharelado em Engenharia Agrícola	32	8	50
Bacharelado em Engenharia de Alimentos	28	7	35
Bacharelado em Engenharia de Produção	32	8	40
Total	172	43	225

Fonte: UFPR (2020f).

Art. 3º O *campus* Avançado, em sua área específica de atuação, destina-se a:

- I - promover as atividades de ensino, pesquisa e extensão na graduação e na pós-graduação, em sua área de atuação;
- II - formar profissionais em suas diversas áreas de atuação;
- III - desenvolver pesquisa e formar pesquisadores; e
- IV - propor e desenvolver cursos, estudos, eventos e serviços frente a demandas e interesses da sociedade (UFPR, 2019e).

Essas atividades são desenvolvidas por 90 servidores, 45 docentes e 45 técnico-administrativos (destes últimos, 8 não estão lotados diretamente no *campus*), formados em diversas áreas do conhecimento. Dentre os docentes, 89% possuem doutorado e 11%, mestrado. Já entre os técnico-administrativos, 40% detêm especialização, 36%, mestrado e 9%, doutorado (UFPR, 2021a, 2021b, 2021c).

Responsáveis pelo planejamento, programação e execução das atividades da entidade estão a Direção e Coordenações de Cursos de Graduação, estas disciplinam seu funcionamento mediante regimentos próprios aprovados pelo Conselho Diretor do *campus* (UFPR, 2019e).

A administração superior da unidade é exercida pela Direção, bem como pelo Conselho Diretor do *Campus* Avançado, composto por Diretor (Presidente), Vice-Diretor, Coordenadores dos cursos, representantes discentes, dos servidores técnico-administrativos, da comunidade externa e dos servidores docentes (UFPR, 2019e).

Dentre as inúmeras funções legais atribuídas ao Conselho Diretor do *Campus* Avançado, destacam-se: coordenar o processo de escolha de Diretor e Vice-Diretor; homologar as eleições de Coordenador e Vice-Coordenador de curso; propor alterações no Regimento do *campus*; colaborar na administração deste; deliberar e decidir sobre sua estrutura geral de apoio; elaborar e aprovar normas de trabalho; e promover o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão (UFPR, 2019e).

À Direção compete, resumidamente, planejar, organizar, elaborar, ordenar, fiscalizar e superintender as atividades e ações administrativas, acadêmicas, econômicas e orçamentárias da instituição (UFPR, 2019e).

Cada um dos cinco cursos de graduação ofertados pelo *campus* dispõe de Coordenador e Vice-Coordenador, que compõem a Coordenação de Curso, assim como de Colegiado de Curso, coadjuvando no planejamento, organização, execução e controle das operações voltadas ao ensino, pesquisa e extensão (UFPR, 2019e).

Para auxiliar e assessorar a entidade foram criados órgãos subordinados à Direção (Quadro 13), que devem possuir regimento próprio.

Quadro 13 - Órgãos auxiliares e assessores do *Campus* JA

Órgãos Auxiliares	Órgãos Assessores
Centro de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (CITE); Sistema de Inovação do Vale do Ivaí (SIV); e Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Especiais.	Comitê Local de Pesquisa; Comitê Local de Extensão; Comitê Local de Monitoria; Comitê Local de Iniciação Científica; Assessoria de Relações Internacionais; Assessoria de Comunicação; Comissão Permanente de Alocação Didática; Comissão Permanente dos Laboratórios de Graduação; e Comissão Permanente dos Laboratórios de Pesquisa e Pós-Graduação.

Fonte: UFPR (2019e).

Os serviços administrativos do *campus* são executados por unidades subordinadas à Direção e integradas às Coordenações de Cursos de Graduação. Tais unidades e a síntese de suas atribuições estão listadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Unidades encarregadas pelos serviços administrativos do *Campus* JA

Unidade	Serviços
Unidade de Apoio Administrativo (UAA)	Auxilia na gestão administrativo geral do <i>campus</i> , orientando servidores, supervisionando serviços e prestando assessoria direta à Direção em diversos assuntos.
Unidade de Controle e Execução Orçamentária (UCEO)	Presta assessoria à Direção em matérias orçamentárias e financeiras do <i>campus</i> , como, por exemplo, na elaboração do planejamento e da proposta anual de orçamento, seu controle e execução.

Unidade	Serviços
Unidade de Infraestrutura, Patrimônio e Almoxarifado (UIPA)	Nos termos das leis e regulamentos em vigor, organiza e gerencia a guarda, entrega e controle de materiais de consumo, também cataloga, inventaria e fiscaliza bens.
Unidade de Apoio Acadêmico (UAC)	Colabora no andamento das atividades relacionadas à vida acadêmica do estudante, prestando suporte às ações de ensino empreendidas pelas Coordenações de cursos.
Seção de Tecnologia da Informação (STI)	Administra sistemas e ambientes informatizados, realizando seu planejamento, desenvolvimento e manutenção. Fornece treinamentos e suporte técnico a usuários (servidores e discentes).
Seção de Saúde e Segurança Ocupacional, Acessibilidade e Apoio Administrativo (SSAA)	Gerencia atividades, programas e as políticas relacionadas à saúde, segurança do trabalho e acessibilidade do <i>campus</i> .

Fonte: UFPR (2019e).

Além das unidades apontadas no Quadro 14, a instituição conta com: Biblioteca, vinculada ao Sistema de Bibliotecas da UFPR (SiBi/UFPR), contendo em seu acervo bibliográfico materiais para empréstimo e consulta pertinentes às especialidades dos cinco cursos do *campus*; Unidade de Apoio Pedagógico e Psicossocial (UAPS), subordinada à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), responsável por acompanhar, orientar e encaminhar estudantes que precisem de apoio pedagógico e/ou psicossocial; e Restaurante Universitário (RU), vinculado à Pró-Reitoria de Administração (PRA), fornecendo refeições (café da manhã, almoço e jantar) a alunos, servidores e terceirizados (UFPR Jandaia do Sul, 2020b, 2020d, 2020e).

4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No presente capítulo são apresentadas algumas das características e informações centrais da organização investigada, constantes em documentos como o PDI UFPR (2017-2021) e relatórios produzidos pela Agência de Inovação UFPR, que inspiram a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico que ocasione a inovação organizacional e fomente a inovação aberta, passando-se à explicação sobre os itens que compõem a proposta em epígrafe. Ao final, sugerem-se as fases recomendadas às atividades de um planejamento estratégico canalizado à inovação.

4.1 INFLUÊNCIAS À PROPOSTA

Nesta seção se especificam os fatores que influenciam a elaboração da proposta de planejamento estratégico orientado à inovação ao *Campus JA* da UFPR.

4.1.1 Princípios da UFPR

Para a construção da proposta objeto desta dissertação, é de vital importância compreender os princípios adotados pela UFPR, que constituem seu perfil institucional e balizam a efetivação de suas ações:

Ser, ter e promover:

- A indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão no âmbito Universitário;
- O acesso isonômico ao ensino público, gratuito e de qualidade;
- Ambiente pluralista, onde o debate público é instrumento da convivência democrática;
- Lócus de construção do saber e da disseminação do conhecimento, livre, democrático, ético e sustentável;
- Preservação e disseminação da cultura brasileira;
- O compromisso institucional com a comunidade;
- A efetividade nos resultados institucionais, enquanto órgão público;
- A cultura de planejamento e avaliação contínua da vida universitária;
- Ambiente com níveis de excelência em qualidade de vida acadêmica e de trabalho;
- A administração do bem público de modo democrático, transparente, efetivo e isonômico;
- Fonte de incentivo à evolução da cultura institucional, para que siga ao encontro dos anseios da sociedade e da comunidade acadêmica;
- Formadora de profissionais cidadãos, formadores de opinião e pensamento crítico, inseridos nos propósitos comunitários e sociais;
- Catalisar o debate de políticas públicas inovadoras;
- Ambiente pluralista democrático e seguro, para a inclusão e manifestação das minorias;
- Respeito e responsabilidade no manejo e aplicação dos recursos institucionais e naturais (UFPR, 2019b, p. 25).

De acordo com os princípios acima, a UFPR possui quatro funções primordiais. 1) Função pesquisa – produzir novos conhecimentos; 2) Função ensino – formar profissionais altamente qualificados; 3) Função extensão – estabelecer o comprometimento da comunidade acadêmica com as necessidades da população em geral, interrelacionando ensino e pesquisa a competências dos diversos segmentos da sociedade; e 4) Função ética – promover o exercício da cidadania, mediante a participação social crítica nas atividades da instituição (UFPR, 2019b).

4.1.2 Pilares da UFPR

Diante da autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial de que dispõe a UFPR, e obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 1988, art. 207), seis pilares estruturam a gestão estratégica da universidade, embasando o atual planejamento estratégico da administração central da UFPR, são eles: ensino, pesquisa, extensão, inovação, internacionalização e gestão (UFPR, 2019b), melhor identificados no Quadro 15.

Quadro 15 - Pilares da UFPR

Ensino	Razão de existir da UFPR, sua principal fonte de criação valorativo. A titulação e formação docente, o conceito dos cursos, o acesso a eles, a evasão, o número de diplomações e utilização da capacidade ociosa de ensino permitem detectar o nível de qualidade da instituição, afetando diretamente em seu desenvolvimento.
Pesquisa	Trata-se do valor agregado ao produto da UFPR, por meio do trabalho científico, tecnológico e inovador. Somado ao ensino e extensão caracteriza a marca UFPR.
Extensão	Ratifica o compromisso da UFPR para com as políticas públicas e demandas sociais, visando garantir direitos humanos e fomentar a diversidade, valorizando a cultura brasileira e regional através de programas, projetos, cursos, eventos, oficinas e serviços de qualidade, engendrados pelo ensino e pesquisa, considerando o impacto que a construção do conhecimento causa na sociedade, transformando-a e desenvolvendo-a.
Inovação	Na imperiosidade de atuar em simetria com a globalização, respondendo adequadamente aos desafios que ela traz, a UFPR procura cooperar de forma consciente e sustentável para o desenvolvimento de produtos e serviços advindos da indústria, comércio e serviços, guardando mão de obra qualificada (por ela concebida), além de gerar novas demandas de mercado e valor socioeconômico para a população.
Internacionalização	Mais uma vez por ocasião da globalização, a UFPR busca integrar o conhecimento e tecnologia por meio de parcerias firmadas em razão de programas de relacionamento institucional de esfera internacional, voltadas ao ensino, à criação de novas tecnologias e à expansão cultural, gerenciadas pela Agência UFPR Internacional, transcendendo as fronteiras do conhecimento universitário e científico, acolhendo docentes e discentes estrangeiros.

Gestão	Uma universidade complexa como a UFPR não poderia deixar de contar com um aparato de políticas, técnicas, ferramentas, processos, operações, recursos humanos e objetivos para conduzir suas atividades e sustentar os demais pilares que formam o alicerce da instituição, delineando o horizonte almejado, planos de ação e corrigindo desvios, mediante a administração, isenta de distorções políticas e ideológicas, dos recursos organizacionais, alinhada à visão institucional para o alcance de sua missão, providenciando seu crescimento como universidade pública gratuita e de qualidade, mantida por recursos públicos e de interesse da sociedade e do Estado.
---------------	---

Fonte: UFPR (2019b).

Para cada um desses pilares existem políticas próprias, no intuito de garantir seu devido desenvolvimento. Levando em conta o escopo deste estudo, examinam-se aquelas ligadas à inovação e à gestão.

4.1.3 Políticas de Inovação da UFPR

A inovação na UFPR é coordenada e planejada com base na Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, novo marco legal da inovação (que altera vários trechos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004), e Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, em harmonia com a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Através de sua Agência de Inovação, a universidade apoia a fundação de ambientes orientados à inovação e “incubadoras de empresas, como forma de incentivar o desenvolvimento social e tecnológico sustentável do país e o aumento da competitividade” (UFPR, 2019b, p. 68).

4.1.3.1 Agência de Inovação UFPR

Subordinada diretamente à Reitoria, enquanto órgão suplementar, a Agência de Inovação UFPR foi inaugurada em 2008 pela fusão de três unidades: o Núcleo de Empreendedorismo da UFPR; o Portal de Relacionamento UFPR; e o Núcleo de Propriedade Intelectual (UFPR, 2019b).

Suas atividades tiveram início em 28 de maio de 2008 e foi instituída com o desígnio de auxiliar com dinamismo e colaboração a comunidade interna e externa da UFPR em questões associadas à proteção do conhecimento, orientar quanto aos procedimentos necessários à transferência de tecnologia e organizar planos de capacitação e eventos voltados ao empreendedorismo e projetos de negócios inovadores, no empenho em consolidar a inovação na UFPR como essencial à geração de novos conhecimentos, e conseqüentemente, à concepção de melhorias

sociais e econômicas. Para isso, a agência possui três coordenações: de Empreendedorismo e Incubação de Empresas; de Propriedade Intelectual; e de Transferência de Tecnologia (UFPR, 2020a).

A Coordenação de Empreendedorismo e Incubação de Empresas tem o papel de difundir a cultura empreendedora à comunidade universitária, incentivando processos internos de pré-incubação e incubação de empresas inovadoras de base tecnológica. Seu público-alvo é composto por alunos matriculados, servidores docentes e técnico-administrativos, bem como por alunos formados que possuam projetos ou modelos funcionais inovadores e/ou de base tecnológica. Objetivando evidenciar aos estudantes oportunidades de carreira e demonstrar a estes que seus trabalhos acadêmicos podem ser utilizados pela sociedade como soluções inovadoras, essa coordenação assessora os diversos setores e departamentos da UFPR a aumentar as capacidades empreendedoras de discentes a partir de quatro frentes (UFPR, 2020b):

- 1) **Inspiração** – Eventos e conteúdos que visam apresentar a dinâmica do empreendedorismo e inspirar alunos, servidores e professores a pensarem em soluções inovadoras para serem oferecidos à sociedade, como palestras, workshops, vídeos, cursos presenciais e a distância e conteúdo apresentado na página da Agência de Inovação UFPR.
- 2) **Ideação** – Processo de geração de novas ideias e avaliação preliminar do potencial inovador e de mercado de novos negócios, através de workshops, cursos presenciais e a distância e conteúdo apresentado na página da Agência de Inovação UFPR.
- 3) **Modelagem** – Processos de suporte para geração e validação de novos negócios; desenvolvimento de clientes e a sistematização de novos negócios. Nessa etapa são oferecidos workshops e cursos práticos, além de conteúdo digital oferecido no site da Agência.
- 4) **Amadurecimento** – Processo de incubação de novos negócios, com apoio gerencial e técnico (Incubação de empresas) (UFPR, 2020b, p. 2).

A Coordenação de Propriedade Intelectual, mediante a prestação de orientação e amparo a pesquisadores, conduzindo e oficializando os processos de proteção perante o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e outras instituições competentes, possui a atribuição de gerenciar a PI de patentes, desenhos industriais, programas de computador, topografias de circuito integrado, cultivares e outros tipos de tecnologias criadas pela UFPR que sejam susceptíveis de proteção e possam originar novos produtos, processos ou aperfeiçoamentos (UFPR, 2020c). O Quadro 16 mostra os tipos de PI, segundo a UFPR.

Quadro 16 - Tipos de PI

Carta Patente	É um direito exclusivo que se obtém sobre invenções (solução técnica para resolver um problema técnico específico). Fornece ao titular o direito exclusivo de produzir e comercializar uma invenção, tendo como contrapartida a sua divulgação pública.
Cultivares	Cultivar é uma nova variedade de planta com características específicas resultantes de pesquisas em agronomia e biociências (genética, biotecnologia, botânica e ecologia), não simplesmente descoberta na natureza. Há, portanto, necessidade de intervenção humana na alteração da composição genética da planta para a obtenção de uma variedade que não é encontrável no meio ambiente, sendo denominada cultivar.
Desenho Industrial	Configuração externa de um objeto tridimensional ou um padrão ornamental (bidimensional) que possa ser aplicado a uma superfície ou a um objeto. Ou seja, o registro protege a aparência que diferencia o produto dos demais.
Marcas	Marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade destes com determinadas normas ou especificações técnicas. A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica.
Programa de Computador	Ou software é um conjunto de instruções ou declarações a serem usadas direta ou indiretamente por um computador, a fim de obter um determinado resultado. Ele é composto por um código-fonte, desenvolvido em alguma linguagem de programação.

Fonte: UFPR (2021d, p. 15).

No desempenho de suas funções, a Coordenação de Propriedade Intelectual atua de forma a disseminar a cultura de PI, oferecendo palestras, *workshops* e eventos sobre tecnologia e inovação, atendendo ainda ao inventor independente, nos termos do art. 22 da Lei nº 10.973/2004 (UFPR, 2020c).

A Coordenação de Transferência de Tecnologia, com a finalidade de possibilitar que o conhecimento científico e tecnológico inovadores sejam transformados em benefícios à sociedade, promovendo o desenvolvimento socioeconômico sustentável, tem como alvo certificar que esse tipo de ativo produzido na UFPR esteja disponível ao setor produtivo e favoreça seu aprimoramento, atuando na divulgação, negociação e acompanhamento de contratos envolvendo PI da universidade, desde a idealização de uma nova tecnologia, até a confecção de um produto comercial (UFPR, 2020d). Além dessas três coordenações, foi instaurado em dezembro de 2015 o Comitê Assessor de Inovação, grupo representativo dos setores da universidade. Já em 2018, instituiu-se o Conselho de PI, com a incumbência de assessorar nos processos de tomada de decisão acerca da permanência de pedidos de patente no banco da UFPR, tendo em vista selecionar aqueles mais prováveis de contribuir para o desenvolvimento econômico (UFPR, 2020a, 2021d).

A Agência de Inovação UFPR oferta capacitações e treinamentos, possui publicações nas áreas de inovação e empreendedorismo, materiais orientativos, um programa de rádio, intitulado Inova UFPR, que vai ao ar toda terça-feira às 12h30, através da Rádio UniFm 94,5, outro de vídeo, o Diz Aí UFPR, disponibilizando pelo YouTube, Facebook e Instagram diversos vídeos sobre inovação e temas correlatos, produzidos em parceria com profissionais e empresas que atuam no campo (UFPR, 2021d).

A agência também realiza eventos anuais de alto impacto, como o Inova Session UFPR e o Vai Lá e Faz UFPR, contando com a participação de centenas de pessoas e de diversas empresas (UFPR, 2021d). A Tabela 3 apresenta um compilado das atividades realizadas pela Agência de Inovação UFPR nos anos de 2018, 2019 e 2020.

Tabela 3 - Números da Agência de Inovação UFPR (2018, 2019 e 2020)

Atividades	Exercício		
	2018	2019	2020
Propriedade Intelectual	21 pedidos de patente; 2 pedidos de registro de programa de computador; 19 pedidos de registro de desenho industrial.	34 pedidos de patente; 7 pedidos de registro de programa de computador; 1 pedido de registro de desenho industrial.	42 pedidos de patente; 19 pedidos de registro de programa de computador; 1 pedido de registro de desenho industrial.
Transferência de Tecnologia	R\$ 152.075.81 royalties recebidos; 6 contratos de transferência de tecnologia.	R\$ 177.170.00 royalties recebidos; 9 contratos de transferência de tecnologia.	R\$ 58.923,56 royalties recebidos; 12 contratos de transferência de tecnologia; 4 acordos de confidencialidade; 1 termo de transferência de material.
Empreendedorismo	2.200 pessoas impactadas com ações de empreendedorismo e incubação; 22 professores capacitados; 3 empresas incubadas;	3.200 pessoas impactadas com ações de empreendedorismo e incubação; 220 professores capacitados; 2 empresas incubadas; 1 empresa graduada	4.400 pessoas impactadas com ações de empreendedorismo e incubação; 200 professores capacitados; 8 empresas incubadas.
Eventos	790 participantes; 05 eventos realizados; 02 participações em eventos externos.	1.495 participantes; 13 eventos realizados; 4 participações em eventos externos.	1.180 participantes; 3 eventos on-line.

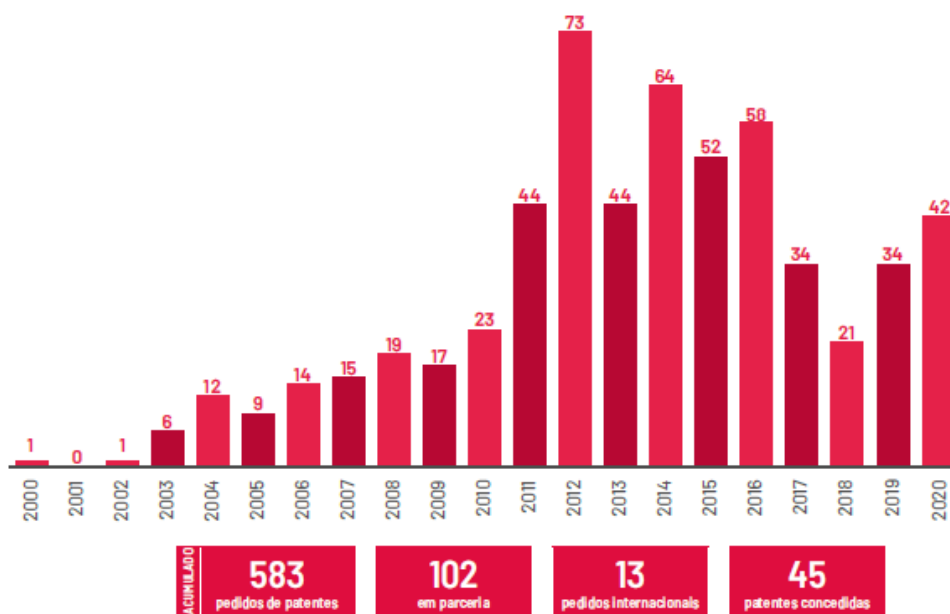
Fonte: UFPR (2019d, 2020e, 2021d).

Para demonstrar as ações em inovação da UFPR concernentes à inovação, os Gráficos 2, 3 e 4 exibem os seguintes dados relativos à atuação da UFPR em

inovação desde o ano 2000 até 2020: números de pedidos de patentes; pedidos de patentes representados em porcentagens e divididos por área de conhecimento; e total de pedidos de PI.

Gráfico 2 - Pedidos de patente na UFPR (2000 a 2020)

TOTAL DE PEDIDOS DE PATENTE

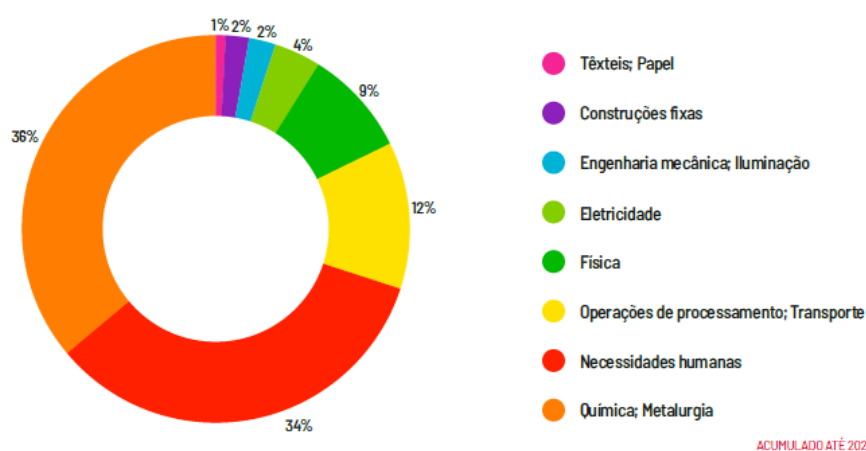


Fonte: Extraído de UFPR (2021d, p. 12).

Gráfico 3 - Porcentagens de pedidos de patente por área de conhecimento na UFPR (2000 a 2020)

PEDIDOS DE PATENTE

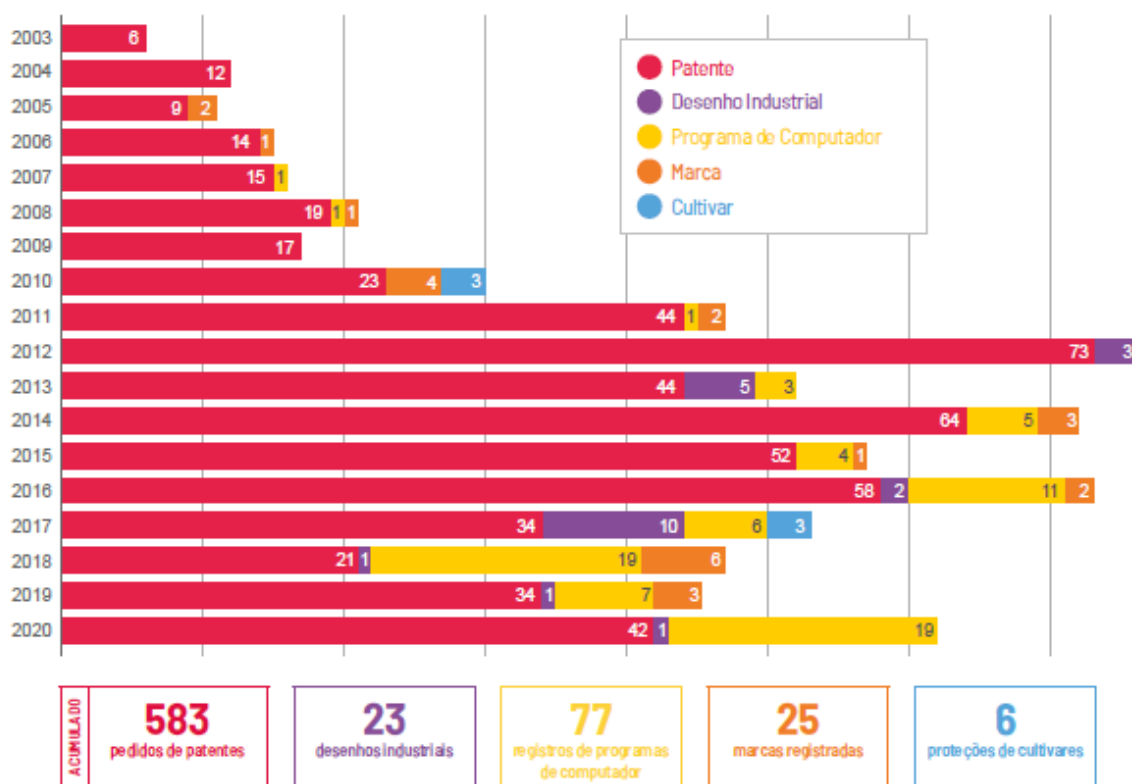
PRINCIPAIS ÁREAS DE CONHECIMENTO



Fonte: Extraído de UFPR (2021d, p. 13).

Gráfico 4 - Pedidos de PI na UFPR (2000 a 2020)

TOTAL DE PEDIDOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL



Fonte: Extraído de UFPR (2021d, p. 14).

Nos anos de 2018 e 2019 a UFPR se destacou no Ranking Universitário Folha (RUF), que avalia anualmente instituições públicas e privadas de ensino superior de todo o país no quesito inovação, figurando em 2º e 3º lugar, respectivamente (UFPR, 2019d; 2020e).

4.1.3.2 Órgãos auxiliares em inovação do *Campus JA*

No dia 3 de outubro de 2017, o *Campus JA* inaugurou o CITE, instalando provisoriamente sua unidade na cidade vizinha Mandaguari, Estado do Paraná, mais especificamente na Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Mandaguari (FAFIMAN) (UFPR Jandaia do Sul, 2017).

Composto por seis laboratórios nas áreas de Tecnologia em Alimentos para Humanos, Tecnologia em Alimentos para Animais, Simulação e Sistemas de Produção, Botânica, Física dos Solos e Microbiologia, o centro, que passou a ser um órgão auxiliar da instituição a partir da aprovação do regimento próprio desta em 2019 (UFPR, 2019e), é resultado de um Termo de Cooperação Técnica entre Prefeitura de

Mandaguari e UFPR, foi projetado para atender docentes e estudantes de todos os cinco cursos ofertados pelo *Campus JA*, carentes de um espaço apropriado ao desenvolvimento de projetos, pesquisas e trabalhos, especialmente aos relacionados à área de Engenharia (UFPR Jandaia do Sul, 2017).

O autor da iniciativa, Prof. Dr. José Eduardo Padilha de Sousa, Vice-Diretor na época de implantação do centro e atual Diretor, ressalta que visando assistir as empresas da região, satisfazendo suas necessidades, outro dos propósitos determinantes do órgão, “é necessário que haja interesse tecnológico do setor empresarial e da comunidade. Pensamos em atender a demanda agroindustrial da região. A intenção é transferir tecnologia e passar para frente o conhecimento” (UFPR Jandaia do Sul, 2017, p. 4).

Além do CITE, o *Campus JA* possui mais um órgão auxiliar direcionado à inovação e ao desenvolvimento da região do Vale do Ivaí, trata-se do SIV. Porém, não foi possível localizar informações adicionais a respeito dele, sendo que tanto o CITE como o SIV ainda não possuem regimentos próprios aprovados pelo Conselho Diretor do *campus*, conforme prevê o § 1º do art. 6º da Resolução nº 36/19-COPLAD (UFPR, 2019e). De acordo com informações da Direção, existe a intenção de reformular o atual regimento do *campus*, e com isso, unificar CITE e SIV, objetivando concentrar as atividades em inovação oficiais da entidade em um único órgão.

4.1.3.3 Iniciativas em inovação na região de Jandaia do Sul

Em seus esforços ao fomento da inovação, o *Campus JA* aderiu ao Sistema Regional de Inovação do Vale do Ivaí (SRI-VÍ), sistema lançado em novembro de 2020, criado através da integração, participação e colaboração ativa de agentes advindos de diversas instituições regionais, ambicionando impulsionar práticas empreendedoras e inovadoras no Vale do Ivaí, com vistas a contribuir para seu desenvolvimento, melhorando a qualidade de vida da população a ser atingida (UFPR Jandaia do Sul, 2020c).

Somada à adesão ao SRI-VÍ, a entidade também passou a participar do programa Inova Jandaia, projeto constante do plano de governo referente à gestão 2021-2024 do atual prefeito de Jandaia do Sul, Lauro de Souza Silva Junior, que objetiva a:

criação de um centro tecnológico para profissionalização de jovens, incentivo e preparação ao empreendedorismo, incubadora de *startups*, atração de empresas de tecnologia para o município e viabilização de fundos de fomento

e investimentos para Jandaia do Sul. Este projeto engloba iniciativas dos setores de educação, assistência social, indústria e comércio, proporcionando a modernização e a retomada do crescimento da nossa cidade (BRASIL, 2020c, p. 8).

Segundo o Vice-Diretor do *campus*, Prof. Dr. André Luiz Gazoli de Oliveira, uma das iniciativas a ser concretizada pelo programa Inova Jandaia será a de mapear as potencialidades em inovação, tecnologia, sustentabilidade e meio ambiente no âmbito do município de Jandaia do Sul.

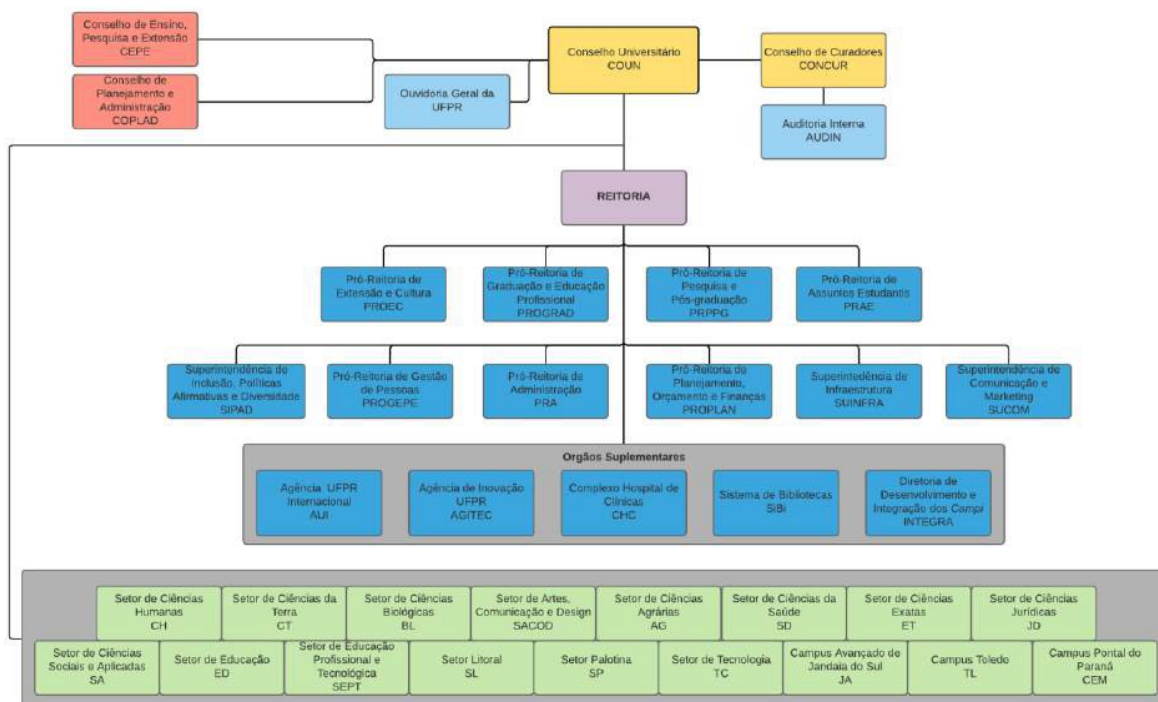
4.1.4 Políticas de Gestão da UFPR

A administração das atividades universitárias da UFPR divide-se em dois níveis, superior e setorial. A administração superior é exercida pelos Conselhos de Planejamento e Administração (COPLAD); de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE); e Universitário (COUN), como órgãos normativos, deliberativos e consultivos; pela Reitoria, como órgão executivo; e pelo Conselho de Curadores, como órgão de fiscalização econômico-financeira. Vinculados à Reitoria e servindo à universidade nos programas de ensino, pesquisa e extensão estão os órgãos suplementares, que se organizam e funcionam de acordo com regimentos próprios.

A administração setorial cabe às unidades setoriais, estruturadas conforme seus regimentos próprios, atuando na programação e execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFPR, 2019a; 2019c). O organograma central da UFPR pode ser visualizado na Figura 8.

A estrutura organizacional funcional a seguir apresenta descrição sucinta dos níveis estratégicos e táticos da estrutura organizacional da Universidade Federal do Paraná. Neste arcabouço administrativo encontram-se, paralelos à reitoria, o Conselho Universitário da UFPR, formação resulta da união dos membros componentes dos Conselhos de Planejamento e Administração e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Por outro lado, está o Conselho de Curadores da UFPR, composto por membros próprios. A seguir, formando a árvore administrativa da UFPR, ligado de forma direta estão as pró-reitorias, superintendências setores acadêmicos e *campi* fora de sede, além dos órgãos suplementares da UFPR (UFPR, 2019b, p. 74).

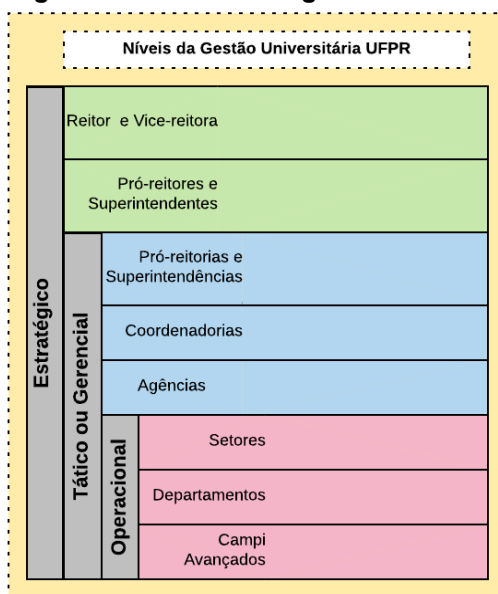
Figura 8 - Organograma Central da UFPR



Fonte: Extraído de UFPR (2019b, p. 74).

A UFPR procura envolver a comunidade acadêmica nos rumos da universidade, acolhendo impressões e ideias. Apesar disso, para organizar melhor suas funções, uma estrutura decisória deve ser observada. Assim, a Figura 9 ilustra os níveis de gestão da UFPR e a hierarquia no gerenciamento das ações administrativas e legais (UFPR, 2019b).

Figura 9 - Estrutura de gestão da UFPR



Fonte: Extraído de UFPR (2019b, p. 94).

Atualmente, a universidade adota o PDI UFPR vigente (2017-2021) como balizador na condução de suas atividades e norteador do Planejamento Estratégico da gestão universitária, sendo facultado às unidades administrativas e acadêmicas da instituição (Pró-Reitorias, Superintendências, Agências, Setores, *Campi* Avançados, etc.) produzirem e implementarem seus próprios planejamentos, levando em conta a realidade de cada uma, em conformidade com o Planejamento Estratégico da UFPR, a legislação em vigor, o Estatuto e o Regimento Geral da entidade, podendo contar com o auxílio da Coordenadoria de Planejamento Institucional da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), quando solicitado formalmente (UFPR, 2019b).

O planejamento na UFPR é gerenciado em atenção ao ciclo composto por planejamento, organização, direção e controle, mediante a avaliação institucional como dispositivo essencial ao controle dos resultados institucionais, objetivando a melhoria contínua da qualidade do ensino, pesquisa e extensão disponibilizados pela universidade e a promoção da “gestão democrática e da autonomia diretiva, que visam a consolidar a responsabilidade social e o compromisso científico-cultural e cidadão da instituição” (UFPR, 2019b, p. 96).

A avaliação institucional é dirigida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), grupo de trabalho formado por representantes tanto internos quanto da sociedade civil, incumbido pela monitoria das ações da UFPR e do nível de sucesso de seu PDI, com o intuito de identificar sua efetividade, o cumprimento de prazos, metas, objetivos, as potencialidades e gargalos, tencionando aumentar o alcance das políticas acadêmicas, assessorar a prestação de contas à sociedade, fomentando a transparência e aprimorando o valor institucional (UFPR, 2019b).

4.2 COMPONENTES DA PROPOSTA

Reconhecendo os elementos que influenciam e condicionam a elaboração de um planejamento estratégico concentrado em ocasionar o aprimoramento organizacional e amparar empreendimentos de inovação aberta no *Campus* JA (UFPR), sucedeu-se à construção da proposta, seguindo as etapas prescritas no modelo desenvolvido por Andrade (2016) para produzir um planejamento estratégico, sob a avaliação e aprovação da Direção da instituição estudada.

4.2.1 Identidade Organizacional

Neste item apresentou-se o *Campus JA*, através de sua identificação, bem como da especificação da missão, ou seja, sua razão de ser, da visão, que representa a conjuntura almejada para o futuro (Andrade, 2016) e dos valores perseguidos pela instituição no desempenho de suas atividades, segundo documentos como o PDI UFPR 2017-2021 e o Planejamento Estratégico de Infraestrutura 2018-2022 do *campus*.

Esta caracterização é salutar na definição dos objetivos estratégicos e planos de ação, rumando as intenções em simetria aos preceitos admitidos e valorizados institucionalmente.

4.2.2 Análise SWOT

Aqui, efetivou-se a análise SWOT, dividindo-a em duas partes, primeiro examinando os fatores internos, correspondentes às forças – capacidades e potencialidades internas capazes de gerar benefícios – bem como às fraquezas passíveis de causar contrariedades. Em seguida, foram observados os fatores externos ao *Campus JA*, quer dizer, oportunidades que podem ser aproveitadas e ameaças prováveis de dificultar ações (Andrade, 2016).

Esses diagnósticos permitiram a formulação de estratégias articuladas a partir do cruzamento dos aspectos internos com os externos, tencionando fortalecer a atuação da entidade, tornando-a menos vulnerável às condições ambientais incontroláveis e se efetivaram com base na observação participante e da exploração de dados procedentes da pesquisa bibliográfica, que permitiu ampliar o entendimento sobre as complexidades em planejar, administrar e inovar no setor público, e da pesquisa documental, com o auxílio de registros como o PDI UFPR 2017-2021, o Estatuto e o Regimento Geral, o Regimento e o Planejamento Estratégico de Infraestrutura 2018-2021 do *Campus JA*, bem como através de informações obtidas no site da entidade e em relatórios diversos, contendo dados do município de Jandaia do Sul e da região.

Além do mais, para enriquecer a investigação, os dirigentes do *Campus JA* colaboraram respondendo detalhadamente, através de um documento elaborado e encaminhado por e-mail, às seguintes questões, atinentes à estrutura e potencialidades da unidade:

- 1) Dentre os servidores (docentes e técnico-administrativos) quantos por cento têm especialização, mestrado ou doutorado?
- 2) O *campus* possui linha(s) de pesquisa? Se sim, qual(is)?
- 3) A(s) linha(s) de pesquisa(s) está(ão) alinhada(s) com os cursos ofertados pelo *Campus*?
- 4) Tem FabLab (*Fabrication Laboratory*) com impressora 3D?
- 5) Quantos laboratórios existem no *campus*?
- 6) O *campus* tem parceria de pesquisa com empresas da região? Se sim, qual(is)?
- 7) Em média, quantas das empresas sediadas em Jandaia do Sul e região são alinhadas com os cursos existentes, sendo potenciais parceiras de pesquisa? Destas empresas, em média quantas são do comércio, serviços, indústria, agropecuária, agricultura etc.?

Dessa forma, os estudos realizados pelas pesquisas bibliográfica e documental, facilitados pela observação participante, somando-se às respostas às perguntas acima elencadas, permitiram compor a análise SWOT, basilar na criação de um planejamento estratégico, uma vez que conhecer o ambiente no qual a organização se insere, constituído por fatores internos e externos, considerando as perspectivas do BSC no setor público (Orçamentária; Cidadão/Sociedade; Administração Pública; Relações Governamentais; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento), visualizadas no Quadro 17 e adaptadas por Felix, R., Felix P. e Timóteo (2011), revela-se de extrema importância, propiciando o dimensionamento de práticas e a alavancagem organizacional frente à sociedade (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010).

Quadro 17 - Perspectivas do BSC no setor público

Perspectiva	Foco
Orçamentária	Na eficiência dos gastos e investimentos previstos no orçamento público do <i>Campus JA</i> .
Cidadão/Sociedade	Na efetividade dos serviços em ensino, pesquisa e extensão prestados ao cidadão e à sociedade.
Administração Pública	Na renovação e eficiência da gestão pública, nos processos de tomadas de decisão e em seus resultados.
Relações Governamentais	Na associação entre <i>Campus JA</i> com a administração central, outros órgãos de governo, organizações privadas e organismos internacionais, em busca de parcerias e soluções satisfatórias ao desenvolvimento regional e da própria administração pública.
Processos Internos	Na melhoria de processos críticos que agregam valor à população.
Aprendizado e Crescimento	Na capacitação, desenvolvimento e crescimento dos recursos humanos.

Fonte: Felix R., Felix, P. e Timóteo (2011).

4.2.3 Posicionamento Estratégico

Na intenção de construir um planejamento estratégico coerente, é primordial compreender a posição da instituição explorada, especificando algumas singularidades que a rodeiam, como, por exemplo, localização geográfica, atividades econômicas da região, qual o número aproximado de pessoas afetadas por suas operações e quantos agentes (servidores e colaboradores) atuam diariamente para garantir seu funcionamento. A escrita desse item do planejamento se deu com o apoio em informações constantes de páginas da internet e documentos oficiais, tanto internos quanto externos à entidade, onde estão abrigados dados do município de Jandaia do Sul, da região e do *Campus JA*.

O posicionamento estratégico tem a função de apontar os recursos disponíveis à organização, determinando a priorização de objetivos e a escolha das estratégias para alcançá-los, levando-se em conta o potencial das capacidades internas e condições gerais do ambiente (ANDRADE, 2016).

4.2.4 Objetivos Estratégicos

Após descrever a identidade organizacional do *Campus JA*, investigar seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) e reconhecer seu enquadramento no cenário ao qual se incorpora, foram fixados os objetivos estratégicos, fragmentados em gerais, de curto (6 a 12 meses), médio (2 a 3 anos) e longo prazos (5 anos).

Normalmente, os objetivos possuem alvos mais amplos para não restringir as ações, orientando, contudo, a organização em sua trajetória, estando conectados às dificuldades a que ela ambiciona sobrepujar em um futuro próximo ou mais distante (KUAZAQUI, 2016).

Desse modo, buscando aperfeiçoar a gestão e facilitar a inovação aberta na entidade compreendida por este trabalho, foram delimitados os objetivos, tendo em vista a estrutura de apoio proporcionada pela Agência de Inovação UFPR, cuja capacidade demonstra-se no item 4.1.3.1, a intenção do *campus* em oportunizar a inovação e os princípios da instituição, como exortação ao pluralismo, a preocupação com a efetividade dos resultados institucionais, o compromisso com a comunidade, a valorização da democracia, isonomia, transparência, incentivo à cultura do planejamento e avaliação institucional contínua, entre outros, que devem ser

aplicados na realização de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação, internacionalização e gestão, constituindo os pilares da UFPR.

4.2.5 Planos de Ação

A partir da apreensão da identidade organizacional, análise ambiental, posicionamento e objetivos estratégicos, viabilizada por intermédio do estudo de caso apoiado em pesquisa bibliográfica, documental e observação participante, procedeu-se à confecção dos planos de ação, decompostos de acordo com os objetivos (de curto, médio e longo prazos) e tendo em mente as questões táticas e operacionais delimitadas por Andrade (2016), listadas no Quadro 18: indicadores, metas, ações, responsáveis, prazos e recursos necessários.

Quadro 18 - Questões táticas e operacionais do planejamento estratégico

Item	Significado
Indicadores	Palavras-chave a partir das quais se delineiam as metas.
Metas	Resultados instituídos a curto, médio e longo prazos.
Ações	Ações imaginadas ao cumprimento das metas.
Responsáveis	Encarregados pela execução de cada uma das ações instituídas.
Prazos	Tempo presumido à execução das ações.
Recursos Necessários	Tipos de recursos fundamentais à viabilização das ações.

Fonte: Andrade (2016).

Por possuírem linguagem mais detalhada e específica, os planos de ação propiciam melhor entendimento, sendo essenciais para enriquecer o planejamento estratégico e relacionam-se à dedicação e zelo a aspectos práticos e funcionais inevitáveis de se lidar, tornando as decisões estratégicas mais robustas, concretas e prováveis de serem executadas (ANDRADE, 2016).

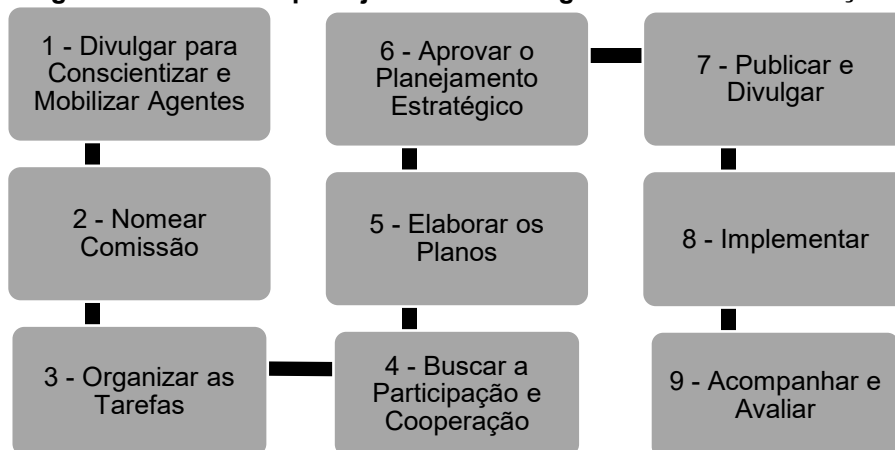
Na construção dos planos de ação foi considerado o planejamento estratégico geral da UFPR, incluso no PDI UFPR 2017-2021, documento ao qual se subordina o *Campus JA*, especialmente os planos relativos à inovação, integrantes do supramencionado PDI, os objetivos e ações previstos pela UFPR no que concerne a esse tema, como, por exemplo, aumentar a base de empresas incubadas, mediante a seleção de novas empresas para incubação; ampliar o número de atividades promotoras da cultura empreendedora e criativa, realizando ações e eventos em empreendedorismo e inovação; implantar ambientes promotores de inovação, através do planejamento e criação de espaços voltados a atividades inovadoras; e interagir com empresas e organizações da comunidade, formalizando a relação com empresas e organizações (UFPR, 2019b).

Nesse sentido, buscando desenvolver o ambiente adequado à promoção da inovação aberta, foram preconizadas ações elementares a esse fim, pois apesar da concepção dos órgãos auxiliares guiados à inovação CITE e SIV, que integram a estrutura administrativa do *Campus JA*, e do avanço de projetos em inovação dos quais a instituição participa, a saber, o SRI-VÍ e Inova Jandaia, atesta-se que esses órgãos e programas não estão totalmente estabelecidos, sendo provável que o CITE e o SIV passem por uma remodelação e unificação, conforme informações da Direção do *campus*, sugerindo que o tema inovação ainda se constitui embrionário na unidade estudada, importando edificar uma cultura básica favorecedora da inovação.

4.3 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO À INOVAÇÃO

Considerando que a proposta apresentada por este trabalho pode vir a sofrer ajustes, caso haja interesse dos dirigentes em aplicá-la, e ainda, que outros planejamentos estratégicos orientados à inovação podem ser imaginados pela liderança da entidade ou por seus diversos *stakeholders*, demonstra-se na Figura 10, inspirando-se nas pesquisas bibliográfica, documental e observação participante, as fases recomendadas ao processo de construção, implementação, acompanhamento e avaliação de um planejamento estratégico focado em providenciar a inovação.

Figura 10 - Fases do planejamento estratégico orientado à inovação



Fonte: Elaboração própria.

As fases dispostas na Figura 10 foram pensadas com vistas a sustentar a edificação de uma cultura facilitadora da participação interna e externa na gestão do órgão, através da promoção da democracia, transparência, mobilização ao envolvimento e incentivo à colaboração, visando criar valor coletivo (Hilgers; Piller, 2011) e aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das ações do *Campus JA*, indo

ao encontro das prioridades e necessidades da comunidade universitária e regional, em respeito aos princípios, pilares, normativas institucionais e ao ciclo planejamento, organização, direção e controle, que deve permear as práticas de planejamento na UFPR (2019b).

Para melhor compreensão das fases sugeridas e ilustradas na Figura 10, cada uma delas será explicada a seguir.

4.3.1 Divulgar para Conscientizar e Mobilizar Agentes

Nesta primeira fase, após reconhecer a necessidade/problema de planejamento, identificada(o) pelos gestores ou por outras partes envolvidas (servidores, estudantes, comunidade, etc.), a Direção realiza a divulgação, através de e-mail e redes sociais, sobre a intenção de proceder à elaboração do planejamento estratégico em questão, com o objetivo de conscientizar e mobilizar agentes, chamando os interessados a se manifestar dentro do prazo estipulado, e assim, compor a comissão responsável pela confecção do instrumento, que deve ser formada por representantes do corpo discente, dos servidores técnico-administrativos e docentes, bem como da comunidade local, tornando o processo mais transparente e participativo.

4.3.2 Nomear Comissão

Na segunda fase, de posse dos nomes das pessoas motivadas a fazer parte da comissão de elaboração, e em respeito à forma de organização e gestão do *Campus JA*, a Direção formaliza, mediante nomeação por portaria, a composição do grupo, instituindo seu tempo de atuação.

4.3.3 Organizar as Tarefas

Na terceira fase, através de reuniões e outras formas de comunicação julgadas pertinentes pelos membros da comissão nomeada, esta se organiza quanto à execução das atividades, dividindo atribuições conforme as habilidades e preferências de cada componente, atentando-se à importância de: estabelecer um cronograma para a realização dos trabalhos, acompanhando seu cumprimento; levantar dados relevantes à construção dos planos; facilitar a comunicação e disseminação de informações entre comissão e interessados pelo assunto,

recepcionando positivamente opiniões e ideias (Estrada; Almeida, 2007); e estruturar o planejamento estratégico, submetendo-o à validação do Conselho Diretor.

4.3.4 Buscar a Participação e Cooperação

Na quarta fase, a comissão, com o apoio da Direção, efetua consultas e reuniões, inclusive a distância, para motivar a coparticipação e colaboração dos atingidos pelo processo de planejamento, além de empreender pesquisas, aplicando questionários que abranjam as perspectivas do BSC (orçamentária; cidadão/sociedade; administração pública; relações governamentais; processos internos; e aprendizado e crescimento) adaptadas ao setor público por Félix, R., Félix, P e Timóteo (2011), procurando mapear os aspectos mais nevrálgicos ao atendimento dos tópicos prezados pela comunidade interna e externa, coletando sugestões e impressões sobre o *Campus JA* compreendendo missão, visão, valores, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, objetivos, metas e ações.

4.3.5 Elaborar os Planos

Na quinta fase, com as informações obtidas através da fase anterior, a comissão decodifica, analisa e sintetiza os dados, transformando-os em planos de ação nos moldes do arquétipo desenvolvido por Andrade (2016), contendo:

- 1) A identificação organizacional, sua missão, visão e valores;
- 2) A análise SWOT em duas partes, a primeira, englobando os fatores internos do *Campus JA*, seus pontos fortes e fracos, a segunda, trazendo à tona os fatores externos, ameaças e oportunidades;
- 3) O posicionamento estratégico da instituição; os objetivos estratégicos;
- 4) Os planos de ação de curto, médio e longo prazos, incluindo a especificação das palavras-chave determinantes às metas, as metas, as ações básicas ao cumprimento das metas, os responsáveis pela execução das ações (unidade, pessoa, etc.), os prazos de conclusão e a indicação dos tipos de recursos necessários.

4.3.6 Aprovar o Planejamento Estratégico

Na sexta fase, revisada e finalizada a fase de redação do planejamento estratégico, o documento é submetido à apreciação do Conselho Diretor, para aprovação e validação de seu teor.

4.3.7 Publicar e Divulgar

Na sétima fase, publica-se e divulga-se a visão e os planos de ação arquitetados no planejamento estratégico por todos os meios oportunos (e-mail, site, redes sociais, grupos de WhatsApp, etc.), com o intuito de gerar interesse à visão, transmitindo-a de maneira clara, positiva e aberta, promovendo elucidações e valorizando a comunicação contínua (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

4.3.8 Implementar

Na oitava fase, constitui-se a equipe de trabalho responsável por implementar o planejamento estratégico, que efetivará todo o processo de mudança, desde a coordenação, até o monitoramento e ajustes, rastreando os agentes internos (estudantes, servidores e colaboradores terceirizados) e externos (representantes da sociedade e de empresas) de diferentes saberes e que disponham de liderança, influência e motivação para conduzir as operações, projetando garantir que as ações determinadas nos planos sejam de fato concretizadas, contando com ampla participação, incentivando a autonomia e investindo na capacitação e qualificação dos agentes internos e externos, de modo que impulse a atualização e aquisição de novos conhecimentos, em harmonia com a visão (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

4.3.9 Acompanhar e Avaliar

Na nona fase, é essencial que haja um preciso acompanhamento e avaliação em relação à pertinência e resultados do planejamento, para que reestruturações sejam feitas a contento e em tempo hábil, tendo em vista as alterações conjunturais que ocorrem naturalmente e inevitavelmente após a implementação (RIEG e ARAÚJO FILHO, 2002). Baseando-se nos quatro momentos do PES imaginados por Rieg e Araújo Filho (2002), recomenda-se a observação dos estágios assinalados no Quadro 19 para controlar as repercussões do planejamento estratégico.

Quadro 19 - Acompanhamento e avaliação de um planejamento estratégico

Momento	Conduta
1. Revelar os problemas	Identificar os problemas através da apreciação situacional, aspirando compreender a realidade e explicá-la.
2. Elaborar planos	Traçar planos de ação para enfrentar os problemas revelados no momento 1, considerando três cenários: o melhor, o pior e o intermediário (mais provável no julgamento do planejador).
3. Analisar viabilidade dos planos	Examinar viabilidade dos planos esboçados, buscando oportunizar sua exequibilidade.
4. Atacar o problema	Implementar as ações planejadas.

Fonte: Rieg e Araújo Filho (2002).

Os atos enumerados no Quadro 19 não constituem processos fechados em si mesmos, precisam ser praticados em conjunto diariamente (Rieg; Araújo Filho, 2002), aliados ao processo do BSC enquanto ação estratégica. Primeiro, transformando estratégia em objetivos estratégicos. Segundo, instituindo metas a cada uma das perspectivas. Terceiro, estabelecendo relacionamentos internos e externos, em busca de parceria e inovação. Quarto, identificando os processos críticos à conquista dos objetivos e de um desempenho superior no atendimento aos anseios do cidadão/sociedade. Quinto, investindo na capacitação, infraestrutura e TICs que auxiliem inovações e melhorias de processos internos e beneficiem a organização pública e o cidadão/sociedade. Finalmente, estabelecendo de forma clara as metas orçamentárias, a fim de apoiar objetivos e perspectivas (FELIX, R.; FELIX, P.; TIMÓTEO, 2011).

Para medir o êxito do planejamento estratégico também se sugere a utilização de indicadores de resultados, de processos e contextuais, com a finalidade de mensurar os efeitos do planejamento, o desempenho das atividades meio e as transformações das condições que respaldaram os planos (Matias-Pereira, 2020), contemplando as perspectivas do BSC adaptadas ao setor público, conforme o Quadro 20.

Quadro 20 - Indicadores combinados às perspectivas do BSC no setor público

Perspectiva	Indicadores
Orçamentária	Redução de custos; Eficiência dos gastos; Investimentos.
Cidadão/Sociedade	Satisfação com os serviços prestados; Confiança e credibilidade.
Administração Pública	Número de projetos de P&D; Criação e adoção de novas tecnologias voltadas à melhoria dos serviços e rotinas internas; Cabimento das práticas admitidas.

Perspectiva	Indicadores
Relações Governamentais	Redes de relacionamento para pesquisa, inovação e formas de trabalho compartilhadas; Integração dos parceiros.
Processos Internos	Tempo para execução e qualidade dos processos internos.
Aprendizado e Crescimento	Qualidade de vida (nível de satisfação, rotatividade, capacitação, treinamento e participação de servidores).

Fonte: Felix, R., Felix P. e Timóteo (2011).

Um planejamento estratégico eficaz carece de avaliações periódicas e sistemáticas, concretizadas por meio de métodos que favoreçam a revisão e atualização, resguardando a instituição contra desvios e incongruências entre o planejamento e a realidade concreta (MATIAS-PEREIRA, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes e aceleradas mudanças do mundo contemporâneo afetam a forma de administrar as organizações públicas. As revoluções tecnológicas, políticas, econômicas, sociais, culturais e ambientais influenciam as demandas da sociedade, tornando mais urgentes suas reivindicações por serviços públicos de qualidade e por maior transparência dos atos governamentais. Procurando legitimar suas ações, as instituições públicas recorrem a técnicas variadas de gestão, pretendendo superar os desafios de otimizar seu desempenho e contribuir para o desenvolvimento sustentável, estabelecer a inclusão social, gerar oportunidades e diminuir a desigualdade (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Nessa linha, Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2018) afirmam que a inovação aberta no setor público se revela extremamente importante para se alcançar um impacto social positivo, desde que as organizações que compõem a administração pública expandam suas operações coordenadamente, gerenciando o processo de inovação aberta de dentro para fora.

Com isso em mente, a elaboração deste trabalho procurou responder: “De que maneira a instituição estudada pode aperfeiçoar a gestão, favorecendo iniciativas em inovação aberta, de acordo com sua missão, visão, valores e princípios?”. A partir desta pesquisa foi possível compreender que a implementação de um planejamento específico a ações em inovação aberta pelo *Campus JA* da UFPR demonstra-se essencial, compreendendo um dos primeiros passos cruciais a uma efetiva e profícua participação da entidade em atividades inovadoras em rede, uma vez que os empreendimentos projetados pelo ente até o presente momento ainda se mostram incipientes, desprovidos de um planejamento para indicar mais assertiva e coerentemente as condutas fundamentais à concretização dos propósitos almejados pela organização relativamente ao tema levantado.

Para Bes e Kotler (2011), existe uma vasta evidência da conexão entre planejamento e inovação, acrescentando que ao instituir o planejamento da inovação, as organizações tendem a melhorar seus resultados, provocando o surgimento de inovações radicais.

Partindo de tal ângulo, a produção deste estudo teve por objetivo geral propor ao *Campus JA* um planejamento estratégico voltado ao aprimoramento organizacional e à inovação aberta, buscando auxiliar o órgão a compor a estrutura básica de apoio

física e intelectual interna necessária a esse fim, para que o *campus* tenha condições de impulsionar ações em redes cooperativas e apoiar o desenvolvimento regional, na tentativa de levar a instituição a formalizar o compromisso com a inovação organizacional e com a inovação aberta, caso o planejamento seja implementado, considerando que a proposta vai ao encontro dos objetivos da UFPR, definidos em seu PDI vigente (2017-2021).

A principal motivação para a concepção da proposta foi a expectativa de criar uma ferramenta capaz de ser implementada pelo órgão, contribuindo para a promoção da inovação organizacional e ao lançamento das bases elementares à viabilização da inovação aberta, mediante a previsão de ações direcionadas a estimular a transparência, a participação social e a colaboração externa nos rumos da entidade, conjecturando o empreendimento de operações cooperativas e compartilhadas.

Para amparar a consecução do objetivo geral, pautaram-se os objetivos específicos a seguir: 1) revelar os aspectos que afetam e condicionam a projeção de um planejamento estratégico voltado ao fomento da inovação organizacional e inovação aberta para o *Campus* JA; 2) identificar o perfil institucional da UFPR, sua missão, visão, valores e princípios, bem como os pilares que constituem sua estratégia de gestão; 3) evidenciar as políticas de inovação e gestão da UFPR; e 4) apresentar as fases que envolvem a composição de um planejamento estratégico orientado à inovação, desde sua idealização, à implementação, acompanhamento e avaliação. Este último objetivo específico foi definido para assessorar a direção da entidade na realização de eventuais ajustes da proposta abarcada pelo objetivo geral, através da demonstração das atitudes recomendadas na criação de um planejamento favorável à inovação.

Na intenção de atingir os objetivos estabelecidos, inicialmente efetivou-se a pesquisa bibliográfica, tencionando edificar o aporte teórico básico à adequada formação do trabalho. Com isso, foram descobertas as circunstâncias relacionadas às transformações pelas quais passou a gestão pública brasileira, destacando-se a transição da teoria burocrática à gerencial. Também foram evidenciados diversos aspectos atinentes aos temas: inovação; inovação organizacional; inovação aberta; e planejamento estratégico.

Após a construção do referencial teórico, foram coletados dados provenientes de pesquisa documental, tendo sido utilizados o PDI 2017-2021, o Regimento e o Estatuto da UFPR, o Regimento do *Campus* JA, além de outros documentos que

trouxeram informações de extrema significância para compreender o papel da entidade perante a sociedade, sua missão e visão, responsabilidades, pilares e princípios norteadores.

Assim, com a análise possibilitada pelas pesquisas bibliográfica e documental, aliadas à observação participante, constituiu-se o estudo de caso, por meio do qual se alcançaram os objetivos, tanto geral quanto específicos, corporificados pela elaboração da proposta de planejamento estratégico explanada mais acima, baseada fortemente no modelo de Andrade (2016), bem como pela idealização das fases de um planejamento estratégico orientado à inovação, apreciadas como congruentes à realidade da instituição com base na observação participante, visando guiar eventuais adaptações dos planos produzidos por intermédio da realização deste trabalho, tendo em vista que eles foram considerados viáveis pelos gestores do *campus* por representar a conjuntura institucional observada, e portanto, passíveis de serem aplicados, cabendo, todavia, possíveis ajustes.

Apesar da consecução dos objetivos, cumpre ressaltar ao menos duas limitações sentidas no decorrer da pesquisa, como a ausência de legitimação dos objetivos, metas e ações por um grupo maior de participantes, que incorporasse de maneira mais abrangente, além das ideias dos líderes da entidade, impressões advindas de outros membros da comunidade acadêmica e externa local. E ainda, a impossibilidade de acompanhar e avaliar os resultados da proposta, devido ao fato de que ela não chegou a ser implementada, restringiu a investigação.

Logo, sugere-se que pesquisas futuras abordem as representações e significados percebidos e sentidos por um número mais amplo de indivíduos afetados pelas atividades do *Campus JA*, no que concerne às atitudes suficientes à abertura da gestão e à formação da cultura facilitadora da colaboração em rede para criar valor coletivo.

Também deve-se levar em conta, caso a proposta seja posta em prática e institucionalizada, a relevância em efetuar análises objetivando acompanhar e avaliar a implementação e os resultados da adoção da ferramenta, a partir de indicadores que enquadrem as perspectivas do BSC no setor público, adaptadas por Félix, R., Félix P. e Timóteo (2011).

Isto posto, o presente estudo procurou propor um instrumento de intervenção capaz de balizar os atos da entidade explorada, com vistas a aperfeiçoar a forma de condução de suas ações, alavancando a transparência e efetividade percebida pelos

envolvidos, aspirando permitir empreendimentos em inovação aberta para originar benefícios comuns e encaminhar vindouros projetos de planejamento estratégico destinados à inovação, buscando institucionalizar o planejamento da inovação dentro do contexto demarcado.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O Impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, **Cadernos ENAP**, v. 10, 1997.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 67-86, 2007.
- ALBERTI, Rafael Alvise; NARA, Elpídio Oscar Benitez; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mahlmann; SILUK, Julio Cezar Mairesse. Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 191-220, mai./ago. 2014.
- AMORIM, Joni de Almeida; SCHIMIGUEL, Juliano. Planejamento estratégico em universidades: inovação em administração pública através de novos modelos gerenciais baseados em sistemas de informação. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v.5, n.2, p. 326-351, ago. 2012.
- ANDRADE, Marta Cleia Ferreira de. Evidências teóricas para compreensão da inovação aberta (*open innovation*) nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 31-42, jan./jun. 2015.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ANDREWS, Rhys; WALLE, Steven Van de. *New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness*. **Public Management Review**, v. 15, n. 5, p. 762-783, 2013.
- ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, p. 104-132, set./dez. 1997.
- BENEDETTI, Mauricio Henrique; TORKOMIAN Ana Lúcia Vitale. Cooperação universidade-empresa: uma relação direcionada à inovação aberta. In: Encontro da ANPAD, 33, 2009. São Paulo. **Anais**. São Paulo: Anpad, p. 1-15, 2009.
- BERTERO, Carlos Osmar. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.
- BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. A Bíblia da Inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. *Management innovation*. **Academy of Management Review**, v.33, n. 4, p. 825-845, out. 2008.

BONN, Ingrid. *Improving strategic thinking: a multilevel approach*. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 5, p. 336-354, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. Superior Tribunal Federal. **A Constituição e o Supremo**, 4. ed. Brasília, 2011a.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011b.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do **caput** do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Brasília, 2012.

BRASIL. **Lei nº 13.343, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Brasília, 2018a.

BRASIL. **4º Plano de Ação Nacional em Governo Aberto**. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção. Diretoria de Transparência e Controle Social. Coordenação-Geral de Governo Aberto e Transparência. Brasília, 2018b.

BRASIL. **O que é a iniciativa**, 2020a. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/a-ogp/o-que-e-a-iniciativa>>. Acesso em: 16 out. 2020.

BRASIL. **O que é Governo Aberto**, 2020b. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/governo-aberto-no-brasil/o-que-e-governo-aberto>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Registro de Candidatura – Lauro de Souza Silva Junior**, 070ª Zona Eleitoral de Jandaia do Sul, PR, 2020c. Disponível em: <<https://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2020/PR/76350/203040202>>

0/160000867423/pje-6d9a70b5-Proposta%20de%20governo.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo, v. 45, p. 49-95, 1998.

BUGGE, Markus M; HAUKNES, Johan; BLOCH, Carter; SLIPERSAETER, Stig. **The public sector in innovation systems: Module 1 – Conceptual framework**, Mepin Project, 2010.

CANÇADO, Airton Cardoso.; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE. BR**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 681-703, set./out. 2011.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-npm**. Brasília: IPEA, 2017.

CHESBROUGH, Henry. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Cambridge: Harvard Business Scholl Press, 2003.

CHESBROUGH, Henry. *Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation*. In: CHESBROUGH, Henry.; VANHAVERBEKE, Wim. WEST, Joel. **Open innovation: researching a new paradigm**. New York: Oxford University Press, 2006.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel (orgs.). **Novas fronteiras em inovação aberta**. Tradução de Giseli Valentim Rocha. São Paulo: Blucher, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. Conhecendo e aplicando o processo proativo de alcançar os objetivos estratégicos desejados, 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

CHRISTENSEN, Tom; LAEGREID, Per. **Transcending new public management**. Hampshire: Ashgate, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**, 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORAL, Eliza; GEISLER, Lisiane. Motivação para a inovação. In: CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de (Org.). **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**, p. 14-27. São Paulo: Atlas, 2009.

CORDEIRO, Antonio; MARTINS, Cláudia S.F.; SANTOS, Nilton Bahlis dos; RIBEIRO, Rodrigo Vieira; PETRA, Thiago. Governo eletrônico e redes sociais: informação, participação e interação. **RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 1-8, jun. 2012.

CORRÊA, Victor Trottmann. **O campo do conhecimento em administração pública no Brasil**: uma análise histórica a partir do seu contexto e caráter multifacetado. Tese (Doutorado em Administração de Organizações), Universidade de São Paulo, São Paulo, 192 f. 2017.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUMMINGS, Stephen; DAELLENBACH, Urs. *A guide to the future of strategy? The history of long range planning*. **Long Range Planning**, v. 42, p. 234-263, 2009.

DAMANPOUR, Fariborz. *Footnotes to research on management innovation*. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DIEESE. **Planejamento estratégico situacional**. Equipe Técnica do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), 1. ed., 1. reimp. Brasília: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, 2014.

DIEHL, Raquel Jacob; RUFFONI, Janaina. O paradigma da inovação aberta: dois estudos de caso de empresas do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.8, n.1, p.24-42, jan./jun. 2012.

DOBNI, C. Brooke. *Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

DORNELAS, José. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa, 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design Science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública

brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-25, jan./fev. 2014.

ENAP. **Gestão da estratégia com uso do BSC**. Módulo 3: o método *balanced scorecard* (BSC). Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

ENAP. **Concurso Inovação. Concurso Inovação no Setor Público**, 2020. Disponível em <<https://inovacao.enap.gov.br/o-concurso/>>. Acesso em: 31 de out. de 2020.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FARAH, Marta F. S. **Inovação e governo local no Brasil contemporâneo**. In: JACOBI, Pedro R.; PINHO, José A. G. Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV Editora, p. 41-75, 2006.

FELIX Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. *Balanced scorecard*: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n.1, p. 51-74, jun./mar., 2011.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996.

FERREIRA, Vicente Rocha Soares; NAJBERG, Estela; FERREIRA, Cintia Bragheto; BARBOSA, Nelson Bezerra; BORGES, Cândido. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1207-1227, set./out. 2014.

FREITAS, Rony Klay Viana de; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 869-888, ago. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 6. ed., 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2018.

CANÇADO, Ailton Cardoso; SILVA Júnior, Jeová Torres; SCHOMMER, Paula Chies; RIGO, Ariádne Scalfoni (orgs.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas: Provisão, 2008.

GOMES, Patrícia; MENDES, Sílvia; CARVALHO, João. O Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho das forças policiais - estudo de casos. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 91-114, set., 2010.

GREELY, Henry; SAHAKIAN, Barbara; HARRIS, John; KESSLER, Ronald C.; GAZZANIGA, Michael; CAMPBELL, Philip; FARAH, Martha J. *Towards responsible*

use of cognitive-enhancing drugs by the healthy. Nature, v. 456, n. 7223, p. 702-705, 2008.

GRIZENDI, Eduardo. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 2011.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. *Strategic networks. Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, mar. 2000.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HAGEL, John III; BROWN, John Seely. *Creation Nets: Harnessing the Potential of Open Innovation. Journal of Service Science*, v. 01, n. 2, p. 27-40, 2008.

HEYER, Garth den. New public management: *A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, v. 34, n. 3, p. 419-433, 2011.

HILGERS, Dennis; PILLER F. T. *A government 2.0: fostering public sector rethinking by open innovation. Innovation Management*, v. 1, n. 2, p. 1-8, 2011.

HOOD, Christopher. *The "new public management" in the 1980s: variations on a theme. Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

HUERTAS, Franco. **O Método PES**: entrevista com Matus. Tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.

JANISSEK, Janice; AGUIAR, Carolina Villa Nova; MELLO, Tamilles Aquino Brito; FERREIRA, Rayane Suenia; CAMPOS, Marione Souza. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Seção temática: Inovação no setor público, v. 68, n. 2 p. 259-284, 2017.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs.). **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership*, v. 11, n. 3, p. 353-370, spring, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, Managing for the Long Term*, jul./aug., 2007.

KAPLAN, Soren; PALMER, Derrick. **A framework for strategic innovation: blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities.** *Innovation Point*, 2017.

KATTEL, Rainer; KARO, Erkki. *Start-up governments, or can Bureaucracies innovate?* **Ineteconomics**, 2016. Disponível em: <<https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/start-up-governments-or-can-bureaucracies-innovate>>. Acesso em 30 de out. de 2020.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro. PINHO, José Antônio (orgs). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares.** Rio de Janeiro: FGV, p. 77-96, 2006.

KLEYN, Dominique; KITNEY, Richard; ATUN, Rifat A. *Partnership and innovation in the life sciences.* **International Journal of Innovation Management**, v.11, n.2, p.323-347, jun. 2007.

KOKKINAKOS, Panagiotis; KOUSSOURIS, Sotirios; PANOPOULOS, Dimitrios; ASKOUNIS, Dimitrios; RAMFOS, Antonis; GEORGOSOPOULOS, Christos. *Citizens collaboration and co-creation in public service delivery: the COCKPIT Project.* **International Journal of Electronic Government Research**, v. 8, n. 3, p. 33-62, 2012.

KUAZAQUI, Edmir. *Planejamento estratégico.* São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016.

LANE, Jan-Erik. **New public management.** Londres: Routledge, 2000.

LEITE, Leonardo Queiroz. Reflexões teóricas sobre modelos de Gestão Pública: o paradigma weberiano, a New Public Management e o Estado Neo-Weberiano. **RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, n. 7, jun. 2016.

MAMULA, Tatjana; POPOVIĆ-PANTIĆ, Sanja. *Relationship between innovativeness and strategic planning – empirical research.* **Industrija**, v. 43, n. 4, p. 47-65, 2015.

MANCEAU, Delphine; KALTENBACH Pierre-François; BAGGER-HANSEN, Line; MOATTI, Valérie; FABBRI, Julie. *Open Innovation: Putting External Knowledge to Work.* **Supply Chain Management Review**, p. 42-48, nov. 2012.

MANGINI, Eduardo Roque; ROSSINI, Fernando Henrique Brasil; CONEJERO, Marco Antonio; URDAN, André Torres. Gestão do conhecimento como fator de alavancagem de inovação aberta: o caso Foco Virtual. **RASI – Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 16-33, jan./jun. 2018.

MANZINI, Sibusiso T. *The national system of innovation concept: an ontological review and critique.* *South African Journal of Science*, Pretoria, v. 108, n. 9-10, p. 1-7, jan. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATEI, Ani; SĂVULESCU, Carmen. *Enhancing the capacity for innovation of public administration. An exploratory study on e-Governance, ICT, knowledge management in Romania. Theoretical and Applied Economics*, v. 21, n. 11, 600, p. 7-26, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. Reforma do estado e controle da corrupção no Brasil. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 1-17, abr./jun. 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>>.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**, 4. ed., 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**, 6. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

MATOS, Ruy de Alencar. Para que modernizar a organização pública? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 22-26, jul./set. 1988.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993.

MBC - **Movimento Brasil Competitivo. Manual de Inovação**. Fernando Mattos, Cláudio Gastal, Liliâne Rank, Gustavo Emediato, Héctor Hernán González Osorio, coordenação. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 13, n. 37, p. 143-160, 2006.

MEEUS, Marius T. H.; EDQUIST, Charles. *Introduction to part I: product and process innovation. In: HAGE, Jerald; MEEUS, Marius T. H. (Eds.). Innovation, science, and institutional change. Oxford: Oxford University Press, p. 23-37, 2006.*

MEIER, Kenneth J.; O'TOOLE, LAURENCE J., JR. *Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking. Public Administration Review*, v. 63, n. 6, p. 689-699, nov. 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELO, Maria Ângela Campelo de; AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. 'Gestão Adaptativa': uma Proposta para o Gerenciamento de Redes de Inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 93-111, abr./jun. 2007.

MERGEL, Ines; DESOUZA, Kevin C. *Implementing open innovation in the public sector: the case of challenge.gov. Public Administration Review*, v. 73, n. 6, p. 882-890, 2013.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**, 3. ed., São Paulo: Atlas, 2015.

MINSHALL, Tim; SELDON, Stuart; PROBERT, David. *Commercializing a Disruptive Technology Based Upon University IP Through Open Innovation: A Case Study of Cambridge Display Technology. International Journal of Innovation and Technology Management*, v.4, n.3, p.225-239, set. 2007.

MINTZBERG, Henry. *The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review*, v. 72, p. 107-114, jan./fev. 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO-FILHO, Antonio. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 355-378, mai./ago. 2020.

MOREIRA, Élisson Telles; STRAMAR, André Ricardo. Modelo holístico da gestão da inovação com ênfase na cooperação, flexibilidade e adaptação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 193-212, out./dez. 2014.

MORESCO, Marcielly Cristina; MARCHIORI, Marlene; GOUVEA, Daniela Modolo Ribeiro de. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr. 2014.

MORITZ, Mariana Oliveira; MORITZ, Gilberto de Oliveira; MELO, Michelle Bianchini de; SILVA, Flora Moritz da. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da universidade do estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, jan./abr. 2012.

MOTTA, P. R. D. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.

MUNÓZ AMATO, P. Introdução à teoria da administração pública. In: AMATO, P. M. **Cadernos de Administração Pública**. 2ª. ed. Rio de Janeiro, 1971. p. 3-97.

NASTASE, Marian; LISETCHI, Mihai; BIBU, Nicolae. *Putting Society at Heart: socializing innovation concept. Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, v.45, p. 189-199, 2014.

NETO, Nestor Brandão; OLIVEIRA, Lúcia Helena de. Proposta de um método para uma atuação pró-ativa na gestão da inovação tecnológica em uma instituição pública de pesquisa aeroespacial. **Journal of Aerospace Technology and Management**, São José dos Campos, v. 2, n. 2, p. 237-246, maio/ago. 2010.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard Step-By-Step for government and nonprofit agencies**, 2. ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2008.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**, 3. ed.(tradução FINEP), 2005.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition**, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD, Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, out. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**, 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

O'SULLIVAN, David; DOOLEY, Lawrence. **Applying innovation**. Sage Publications, 2008.

O'TOOLE, LAURENCE. J., JR; MEIER, Kenneth. J. *Modeling the Impact of Public Management: Implications of Structural Context*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 9, n. 4, p. 505-526, out. 1999.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Kerry. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

OSBORNE, Stephen P. **The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance**. London: Routledge, 2010.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005a.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara; GALEANO, Ronie. Inovação aberta na gestão pública: o papel das universidades públicas para uma melhor eficiência do estado, **Sodebrás**, v. 15, n. 174, p. 74-79, jun. 2020.

PINHEIRO, Douglas Antônio Rocha. A legitimidade do controle social da gestão pública: uma resposta a Herbert Wechsler. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 5, p. 867-883, out. 2016.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, dez. 2009.

PITASSI, Claudio. A virtualidade nas estratégias de inovação aberta: proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, 619-641, 2012.

PLANT, Thomas. *Holistic strategic planning in the public sector*. **Performance Improvement**, v. 48, n. 2, p. 38-43, fev. 2009.

PORTER, Michael E. *The competitive advantage of nations*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico, 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 679-705, maio/jun. 2010.

RADONIĆ, Milenko; MILOSAVLJEVIĆ, Milos. *Human Resource Practices, Failure Management Approaches and Innovations in Serbian Public Administration*. **Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue**, p. 77-93, 2019.

RAUEN, Cristiane Vianna. O novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT-empresa? IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Radar nº 43 – Fevereiro de 2016**. Brasília: Ipea, 2016.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown; BLIACHERIENE, Ana Carla. **Construindo o planejamento público**: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.

RIEG, Denise Luciana; ARAÚJO FILHO, Targino de. O uso das metodologias "Planejamento Estratégico Situacional" e "Mapeamento Cognitivo" em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gestão e Produção**, v. 9, n. 2, p.163-179, ago. 2002.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organização universitária: mudança na administração e nas funções administrativas. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais**. Florianópolis, 2004. Disponível em: < <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35684>>. Acesso em: 03 maio. de 2021.

ROBERTSON, Paul L.; VERONA, Gianmario. *Post-Chandlerian firms: technological change and firm boundaries*. **Australian Economic History Review**, v. 46, n. 1, p. 70-94, 2006.

ROCHA, Enid. A Constituição cidadã e a institucionalização dos espaços de participação social: avanços e desafios. In: VAZ, Flávio Tonelli; MUSSE, Juliano Sander; SANTOS, Rodolfo Fonseca dos. (Coordenadores). **20 anos da constituição cidadã**: avaliação e desafios da seguridade social. 1ª ed. Brasília 2008. p. 131-148.

RODRIGUES, Waldecy; MESQUITA, Tássia Reury; COELHO, Elainy Silva; CANÇADO, Airton. A utilização do planejamento estratégico situacional na gestão da pró-reitoria de extensão e cultura (PROEX) da Universidade Federal do Tocantins (UFT). **Revista Observatório**, v. 3, n. 2, p. 548-568, abr./jun. 2017.

ROGERS, Everett. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. Nova Iorque: Free Press, 2003.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 64-80, set. 2008.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SIGUAW, Judy A.; SIMPSON, Penny M.; ENZ, Cathy A. *Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research*. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 556–574, 2006.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.8, n.1, p. 07-19, jan./mar. 2018.

SIMÕES, Eliane Antonio; BELCHIOR, Daiane; OKANO, Marcelo Tsuguio; GALEGAL, Napoleão Veradi. Utilização de *roadmaps* no planejamento orientado à inovação. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 5, p. e101952445, 2020.

SLOWINSK, Gene; SAGAL, Matthew W. *Good Practices in open innovation*. **Research Technology Management**, p. 38-45, set./out. 2010.

STEINER, George Albert. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.

STEWART-WEEKS, Martin; KASTELLE, Tim. *Innovation in the public sector*. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 1, p. 63-68, fev. 2015.

TIDD, Joe, BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Conselho Universitário (COUN). **Estatuto da Universidade Federal do Paraná – UFPR**, versão atualizada. Curitiba, 2019a.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Orçamento, Planejamento e Finanças (PROPLAN). **Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2017-2021** (texto revisado em 2019). Curitiba, 2019b.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Conselho Universitário (COUN). **Regimento Geral da Universidade Federal do Paraná – UFPR**, versão atualizada. Curitiba, 2019c.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Agência de Inovação UFPR. **Relatório de Atividades – Agência de Inovação UFPR – 2018**, 2019d. Disponível em: <<http://www.inovacao.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2019/12/APRESENTA%C3%87%C3%83O-AG%C3%8ANCIA-2018-compactado.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD). **Resolução nº 36/19-COPLAD**. Aprova o Regimento do *campus* Avançado da Universidade Federal do Paraná em Jandaia do Sul. Curitiba, 2019e.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Agência de Inovação UFPR. **Agência**, 2020a. Disponível em: <<http://www.inovacao.ufpr.br/portal/propriedade-intelectual/propriedadeindustrial/agencia/>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Agência de Inovação UFPR. **Coordenação de Empreendedorismo e Incubação de Empresas**, 2020b. Disponível em: <<http://www.inovacao.ufpr.br/portal/empreendedorismo-incubacao/>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Agência de Inovação UFPR. **Coordenação de Propriedade Intelectual**, 2020c. Disponível em: <<http://www.inovacao.ufpr.br/portal/propriedade-intelectual/>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Agência de Inovação UFPR. **Coordenação de Transferência de Tecnologia**, 2020d. Disponível em: <<http://www.inovacao.ufpr.br/portal/transferencia-tecnologia/>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Agência de Inovação UFPR. **Relatório de Atividades – Agência de Inovação UFPR – 2019**, 2020e. Disponível em: <<http://www.inovacao.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/02/REPORT-AG%C3%8ANCIA-DE-INOVA%C3%87%C3%83O-UFPR-2019.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). **Resolução nº 68/2020-CEPE**. Fixa o quadro de vagas para os processos seletivos, PS-UFPR e SISU, de 2020/2021 para os cursos de graduação da UFPR. Curitiba, 2020f.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). **Quadro de pessoal docente ativo por lotação**, fev.2021a. Disponível em: <<http://www.progepe.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/01/QUADRO-DE-DOCENTES-ATIVOS-POR-LOTACAO.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). **Quadro de pessoal técnico-administrativo ativo por lotação**, fev.2021b. Disponível em: <<http://www.progepe.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/01/QUADRO-DE-PTAS-POR-LOTACAO.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). **Relação de pessoal por lotação**, fev.2021c. Disponível em: <<http://www.progepe.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/01/RELACAO-DE-PESSOAL-POR-LOTACAO.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Agência de Inovação UFPR. **Relatório de Atividades – Agência de Inovação UFPR – 2020**, 2021d. Disponível em: <http://www.inovacao.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/03/relat%C3%B3rio-de-atividades_2020_05mar%C3%A7o2021-1.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

UFPR Jandaia do Sul. Universidade Federal do Paraná, *Campus Avançado de Jandaia do Sul*. **Apresentação**, 2020a. Disponível em: <<http://www.jandaiadosul.ufpr.br/a-universidade/sobre/>>. Acesso em: 04 dez. 2020.

UFPR Jandaia do Sul. Universidade Federal do Paraná, *Campus Avançado de Jandaia do Sul*. **Biblioteca**, 2020b. Disponível em: <<http://www.jandaiadosul.ufpr.br/unidades/biblioteca/>>. Acesso em: 05 dez. 2020.

UFPR Jandaia do Sul. Universidade Federal do Paraná, *Campus Avançado de Jandaia do Sul*. **Lives de pré-lançamento SRI-VÍ (Sistema Regional de Inovação do Vale do Ivaí) continuam a todo vapor!** 2020c. Disponível em: <<http://www.jandaiadosul.ufpr.br/geral/lives-de-pre-lancamento-sri-vi-sistema-regional-de-inovacao-do-vale-do-ivai-continuam-a-todo-vapor/>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

UFPR Jandaia do Sul. Universidade Federal do Paraná, *Campus Avançado de Jandaia do Sul*. **RU – Restaurante Universitário**, 2020d. Disponível em: <<http://www.jandaiadosul.ufpr.br/unidades/r-u/>>. Acesso em: 05 dez. 2020.

UFPR Jandaia do Sul. Universidade Federal do Paraná, *Campus Avançado de Jandaia do Sul*. **UAPS – Unidade de Apoio Pedagógico e Psicossocial**, 2020e. Disponível em: <<http://www.jandaiadosul.ufpr.br/uaps-unidade-de-apoio-psicossocial/>>. Acesso em: 05 dez. 2020.

VASCONCELOS, Flávio. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, p. 199-220, mar./abr. 2004.

VELU, Chander; BARRETT, Michael; KOHLI, Rajiv; SALGE, Torsten Oliver. *Thriving in open innovation ecosystems: toward a collaborative market orientation. Working Paper*, **Cambridge Service Alliance**, University of Cambridge, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIEGAS, Thales de Oliveira Costa; ARANTES, Lídia Silveira. Sondagem de inovação: evidência brasileira. **SODEBRÁS**, v. 14, n. 168, p. 21-29, dez. 2019.

WEAVER, Robert D. *Collaborative Pull Innovation: origins and adoption in the New Economy*. **Agribusiness**, v. 24, n. 3, p. 388-402, 2008.

WILSON, I. *Strategic planning isn't dead – it changed*. **Long Range Planning**, v. 27, n. 4, p. 12-24, ago., 1994.

WINSTON, Clifford. **Government failure versus market failure: microeconomics policy research and government performance**. *Brookings Institution Press*, 2006.

WONG, Shui-Yee; CHIN, Kwai-Sang. *Organizational Innovation Management: an organization-wide perspective*. **Industrial Management and Data Systems**, v. 107, n. 9, p. 1290-1315, 2007.