

## AValiação DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO IFAM CAMPUS COARI

**Sidney Cavalcante Costa<sup>1</sup>, Saulo Barbará de Oliveira<sup>2</sup> e  
Favio Akiyoshi Toda<sup>3</sup>**

### RESUMO

A pesquisa consiste em uma avaliação da gestão da inovação, com base nas dimensões da inovação: estratégia, processo, organização, relacionamento e aprendizagem, praticadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), na unidade do interior localizada no município de Coari, para apurar a situação real da gestão da inovação na Instituição, no intuito de diagnosticar pontos fracos que precisam ser tratados, com a finalidade de contribuir com este órgão público federal, na região do médio solimões do Estado, para o aprimoramento da gestão a partir das necessidades reais da Instituição, diante do desafio de trabalhar a inovação no contexto da Administração pública brasileira. O estudo é de abordagem quantitativa e finalidade exploratória, de natureza aplicada com os servidores públicos do IFAM, empregando um modelo de levantamento de dados baseado no *framework* criado por Joe Tidd, Jonh Bessant e Keith Pavitt. A análise dos resultados possibilitou mensurar a gestão da inovação na unidade investigada e encontrou evidências dos elementos que precisam ser explorados na autarquia para ajudar no fomento da inovação no seu ambiente organizacional. Com isso, espera-se que este trabalho possa ajudar o IFAM a melhorar seus processos de gestão para o desenvolvimento de uma cultura propícia à inovação e obter os benefícios que este recurso estratégico possibilita, quando realizado adequadamente.

**Palavras-Chave:** Inovação; Gestão da Inovação; Avaliação da Gestão da Inovação; Administração Pública; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Estratégia. Professor do IFAM/Campus Coari. E-mail: sidney.costa@ifam.edu.br.

<sup>2</sup> Pós-doutor em Avaliação do Ciclo de Vida. Professor da UFRRJ/Campus Seropédica. E-mail: saulobarbara@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutor em Administração. Professor da UFRRJ/Campus Seropédica. E-mail: favio.toda@uol.com.br.

## EVALUATION OF INNOVATION MANAGEMENT AT IFAM CAMPUS COARI

### ABSTRACT

The research consists of an evaluation of innovation management, based on the dimensions of innovation: strategy, process, organization, relationship, and learning, practiced at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM), in the interior unit located in the municipality of Coari, to check the real situation of innovation management in the Institution and diagnose weaknesses that need to be healed to contribute to this federal public body, in the mid-Solimões region of the State, to improve the management based on the institution's real needs, given the challenge of working on innovation in the context of Brazilian public administration. The study has a quantitative approach and an exploratory purpose, of an applied nature with IFAM's public servants, using a data collection model based on the framework created by Joe Tidd, John Bessant, and Keith Pavitt. The analysis of the results made it possible to measure innovation management in the investigated unit and found evidence of the elements that need to be explored in the autarchy to help foster innovation in its organizational environment. Thus, it is expected that this work can help IFAM to improve its management processes for the development of a culture oriented to innovation and obtain the benefits that this strategic resource makes possible when carried out properly.

**Keywords:** Innovation; Innovation Management; Innovation Management Assessment; Public administration; Federal Institute of Education, Science and Technology.

## INTRODUÇÃO

A gestão da inovação tem sido utilizada como um recurso organizacional estratégico para estimular a adoção de inovações no âmbito das organizações e gerar vantagens e benefícios para as instituições que buscam aprimorar seus processos de trabalho e negócios.

A gestão da inovação consiste em um conjunto de ações gerenciais que compõe um processo de busca de melhorias organizacionais, visando promover o desenvolvimento da inovação de forma organizada, contínua e sistemática (Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011).

Embora a gestão da inovação nas organizações públicas seja uma área de estudo ainda incipiente, quando comparada com segmento privado e empresarial que buscam auferir maiores lucros e vantagem competitiva. Na administração pública ela vem sendo aplicada para aprimorar os processos internos no trabalho e melhorar o desenvolvimento institucional, em benefício da população atendida (Isidro, 2020).

As inovações têm sido um desafio para muitas organizações devido as dificuldades para lidar com mudanças e com o atendimento das necessidades do mundo contemporâneo que tendem a acompanhar a velocidade da evolução científica e tecnológica com ações mais práticas, rápidas e eficientes.

Por isso as disposições para o fomento da gestão da inovação tornaram-se tão necessárias para o acompanhamento das mudanças e das tendências inovadoras que vão surgindo.

Por essa razão, este trabalho, se propôs saber qual a situação da gestão da inovação no Instituto Federal de Educação e Tecnologia do Amazonas, especificadamente no *campus* Coari, a partir de uma avaliação das dimensões da inovação: estratégia, processo, organização, relacionamento e aprendizagem realizada pelos seus servidores, no intuito de apontar as carências institucionais que precisam de intervenção da gestão para melhorar seus resultados.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com a lei 10973/2004, a inovação pode ser entendida como qualquer introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social de uma organização que pode resultar em novos produtos, serviços ou processos; compreende também a agregação de novas funcionalidades ou características do produto, serviço ou processos, já existentes, que resultem em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (Brasil, 2004).

Segundo a NBR ISO 56002 “a capacidade de inovação de uma organização é reconhecida como um fator-chave para crescimento sustentado, viabilidade econômica, aumento do bem-estar e desenvolvimento da sociedade”, por isso tão necessária de ser explorada pelas empresas e instituições em sua gestão (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2020 p. 7).

As pessoas que trabalham internamente nas organizações não enxergam na maioria das vezes a sua reponsabilidade de inovar na instituição, o que certamente, colaborará para que a organização permaneça em um estado não evolutivo, à mercê do conformismo institucional, e das repetições rotineiras de suas práticas laborais até tornarem-se obsoletas (Vasconcellos, 2021).

Deste modo, destaca-se a importância dos gestores ao estimular seus liderados, no contexto laborativo institucional, a assumirem o seu protagonismo institucional, fornecendo as condições necessárias para que contribuam positivamente com a organização, através de inovações e trabalhos intraempreendedores (Orofino, 2021).

As lideranças exercem um grande papel para o desenvolvimento de inovações, pois alinham o processo de construções estratégicas até as operacionais com as intervenções necessárias para gerar inovações

sustentáveis (Carvalho; Boonstra, 2018).

O desafio de inovar na administração pública consiste em oferecer recursos necessários para que os grupos utilizem no processo de inovação, incluindo recursos tangíveis e intangíveis, diretos e indiretos, próprios da organização, com os meios, conteúdo de produtos, tecnologias e processos, que muitas vezes não são possíveis de conseguir devido às limitações orçamentárias e legais regulamentadoras (Bian; He, 2010).

Dessa forma, para inovar é necessária uma série de conhecimentos, habilidade e competências, bem como processos e políticas estruturadas que alicercem e direcionem os esforços para inovação (Tidd; Bessant, 2015).

Para Santos *et al.* (2019) cada vez mais o processo de inovação está deixando de ser informal, baseado no empirismo, para assumir uma forma mais técnica, consciente e estruturada, com objetivo de romper barreiras do comodismo e gerar verdadeiros *upgrades* para muitas organizações.

Uma vez fomentada a inovação em uma organização, abrem-se possibilidades para o desenvolvimento de diversas inovações, inclusive as inovações tecnológicas, por meio de pesquisa e investimentos, para se obter inovações de processo, de novos produtos ou aprimoramento dos já explorados no setor produtivo, muito comum de serem criadas em instituições de ciência e tecnologia, universidades e empresas de perfil inovadoras, no intuito de aumentar a eficiência e suas vendas (Andreassi, 2020).

O sucesso na gestão da inovação envolve o bom desempenho das rotinas de trabalho relacionadas à estratégia da organização, à disponibilização de mecanismos necessários para o serviço, e assertivos

relacionamentos interno e externo em um contexto de apoio organizacional para o fomento de inovações (Tidd; Bessant, 2015).

De acordo com Takei (2022), as instituições que melhores se adaptam à mudança e estão preparadas para o futuro são as que possuem um ambiente propício à inovação e à criatividade, são aquelas que se mostram mais flexíveis e apoiam a autonomia dos seus membros na resolução de problemas e que estão sempre se avaliando para saberem no que precisam melhorar.

Logo, as realidades precisam ser mensuradas para serem passíveis de controle e melhoramentos. Nesse sentido, coletar informações sobre a gestão da inovação em uma instituição pode ser relevante para criar orientações de melhoria no que ainda não está dentro dos padrões desejáveis de uma boa gestão que procura por rotinas eficazes para lidar com os desafios do processo de inovação (Tidd; Bessant, 2015).

Para atender essas demandas Tidd, Bessant e Pavitt (2008) desenvolveram um *framework* de auditoria que levam em consideração cinco dimensões que contemplam rotinas importantes dentro das organizações, como a estratégia, os processos, a organização, os relacionamentos e a aprendizagem.

Santos *et al.* (2019) notam que o modelo de análise da gestão da inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) representa um esforço para identificar as fases que compõem o processo de gestão da inovação, a partir da avaliação das dimensões envolvidas no processo de inovação para poder contribuir para a melhoria do desempenho da organização, uma vez que o instrumento permite realizar o monitoramento e mensuração da inovação com alto envolvimento em relação aos objetivos presentes nas cinco dimensões.

Tal modelo, permite ainda visualizar como a organização realiza a gestão da inovação para intervenção posterior na melhoria do processo, ao identificar os fatores que podem afetar a inovação de sucesso e a identificação das rotinas que podem ser aperfeiçoadas (Santos *et al.*, 2019).

Uma vez mensurada a gestão da inovação e identificadas as ações que podem ser aprimoradas. A organização pode fazer uso de seus recursos internos disponíveis para compor seu plano de ação, uma vez que tem sido utilizada como estratégia para minimizar os desafios da intervenção de melhorias na gestão da inovação em organizações (Scherer; Carlomagno, 2017).

## **METODOLOGIA**

O estudo foi realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), *Campus Coari* (CCO), com os Docentes e Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), efetivos da instituição.

Realizou-se uma pesquisa quantitativa, do tipo levantamento, de caráter exploratório e natureza aplicada, em ambiente virtual, de acordo com as normas brasileiras de pesquisas com seres humanos vigente no país, através de um questionário eletrônico, enviado para os e-mails institucionais dos servidores do IFAM/CCO em atividade no período de setembro a outubro do ano de 2022.

O Instrumento para coleta de dados (ICD) utilizado nesta pesquisa foi um questionário, baseado no *framework* desenvolvido e validado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) adaptado para aplicação no IFAM, na plataforma “*Google Form*” para avaliar a gestão da inovação

da instituição e fez-se uso do método de apuração dos dados desenvolvido pelos autores para interpretar e analisar os resultados.

O universo da pesquisa foi de 66 servidores, sendo 30 Docentes e 33 TAEs. O processo de amostragem dessa população ( $N = 66$ ), foi feito em fase única, uma vez que se teve acesso apenas uma vez aos participantes da pesquisa para submetê-los ao instrumento de coleta de dados.

O processo de seleção dos indivíduos foi por amostra não-probabilista do tipo conveniência, porque teve que contar com a disponibilidade de cada sujeito em responder o questionário, devido à adesão voluntária dos servidores do IFAM.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, pois de acordo com Vergara (2006) é quando não se utiliza procedimento estatístico na seleção de indivíduos em decorrência da forma de acesso que é submetida à pesquisa que não possibilita outra forma escolha de participantes.

E por esta razão não foi feito estratificação da população antes da seleção das amostras, por não ter sido possível fazer a coleta de dados, considerando a mesma proporção das características individuais dos participantes.

Para mitigar as limitações do método da pesquisa buscou-se simplificar mais as perguntas do questionário e adaptar à realidade da instituição e submeter o questionário a um “teste piloto” para obter um *feedback* dos sujeitos parceiros nessa etapa e ajustar as inadequações identificadas.

Para aumentar o número de participantes na pesquisa foi realizado contato com os servidores da Instituição e com “pessoas-chaves” do IFAM, para motivá-los a participarem. Dessa forma, foi

deixado à disposição o *e-mail* do pesquisador para contato para o esclarecimento de dúvidas.

Além disso, foi estabelecido um período para preenchimento do instrumento de coleta de dados para que pudessem serem respondidos no melhor horário e data escolhidos pelo servidor do IFAM, sujeito da pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente pesquisa contou com a participação de 17 Docentes e 16 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), o que corresponde a uma amostra de 50% da população estudada (N=66).

A amostra da pesquisa foi obtida pela participação voluntária dos 33 servidores efetivos lotados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), *Campus Coari* (CCO) nos meses de setembro e outubro do ano de 2022. Desta amostra, não houve a exclusão de nenhum indivíduo, pois todos completaram satisfatoriamente o preenchimento do questionário.

Com as respostas obtidas por meio do questionário eletrônico, foi possível fazer uma caracterização do perfil dos respondentes conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

<b>Categoria</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
<b>Cargo</b>		
Docentes	17	51,5
TAEs	16	48,5
<b>Frequência Acumulada</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
<b>Tempo de Serviço</b>		

Até 3 anos	6	18,2
De 4 a 9 anos	21	63,6
De 10 a 15 anos	6	18,2
De 16 a 20 anos	0	0,0
De 21 a 25 anos	0	0,0
Acima de 25 anos	0	0,0
<b>Frequência Acumulada</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
<b>Função Gratificada</b>		
Sim	14	42,4
Não	19	57,6
<b>Frequência Acumulada</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
<b>Trabalham com Inovação</b>		
Sim	6	18,2
Não	27	81,8
<b>Frequência Acumulada</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
<b>Conhecimento sobre Inovação</b>		
Nenhum	1	3,0
Pouco	10	30,3
Médio	20	60,6
Muito	2	6,1
<b>Frequência Acumulada</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria (2023)

Nota-se que dentre os respondentes 51,1% são docentes e 48,5% Técnicos Administrativos em Educação (TAEs); como relação ao tempo de trabalho na Instituição 18,2% dos participantes tem até 3 anos de serviço efetivo, 63,6% entre 4 e 9 anos, 18,2% entre 10 e 15 anos e que não há participação de servidores com tempo de serviço superior a 16 anos; 42,4% dos respondentes exercem função gratificada e 18,2% alegam trabalhar diretamente com inovação. Sobre o quanto consideram conhecer sobre inovação 3% declararam não possuir nenhum conhecimento sobre

inovação, 30,3% declaram conhecer pouco sobre esse assunto, 60,6% confessam possuir conhecimento mediano e somente 6,1% declararam conhecer muito sobre inovação.

Após estratificar o perfil dos respondentes, efetuou-se a mensuração da percepção dos servidores sobre a gestão da inovação na Instituição sob a ótica das cinco dimensões por meio da aplicação do questionário de 40 afirmativas adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), respondidas em uma escala de concordância do tipo *Likert* de sete pontos, que apura a cada 8 questões uma dimensão da gestão da inovação, através das médias das notas obtidas no modelo utilizado de coleta de dados.

As respostas dos sujeitos da pesquisa foram colocadas em uma planilha do *Microsoft Excel* para organização e tabulação dos dados, na qual foram analisadas as respostas sob ótica das dimensões: estratégia, processos, organização, relacionamentos e aprendizagem, propostas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Para apuração da gestão da inovação da Instituição, as dimensões analisadas foram agrupadas em uma tabela para o somatório das médias obtidas em cada afirmação perguntada no questionário aplicado, com a apuração final do teste proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), conforme mostra o Quadro I.

Quadro 1 – Quadro de apuração das dimensões avaliadas

<b>Dimensões</b>	<b>Estratégia</b>	Pontos	<b>Processos</b>	Pontos	<b>Organização</b>	Pontos	<b>Relacionamentos</b>	Pontos	<b>Aprendizagem</b>	Pontos
Afirmativas	<b>1</b>	4,4	<b>2</b>	3,5	<b>3</b>	4,3	<b>4</b>	3,9	<b>5</b>	2,6
Afirmativas	<b>6</b>	3,2	<b>7</b>	3,2	<b>8</b>	4,8	<b>9</b>	4,3	<b>10</b>	4,2
Afirmativas	<b>11</b>	4,1	<b>12</b>	3,5	<b>13</b>	4,1	<b>14</b>	3,6	<b>15</b>	4,2
Afirmativas	<b>16</b>	3,5	<b>17</b>	3,5	<b>18</b>	3,3	<b>19</b>	3,8	<b>20</b>	3,6
Afirmativas	<b>21</b>	3,4	<b>22</b>	4,1	<b>23</b>	3,6	<b>24</b>	3,5	<b>25</b>	3,1
Afirmativas	<b>26</b>	3,5	<b>27</b>	3,3	<b>28</b>	3,1	<b>29</b>	3,5	<b>30</b>	3,6

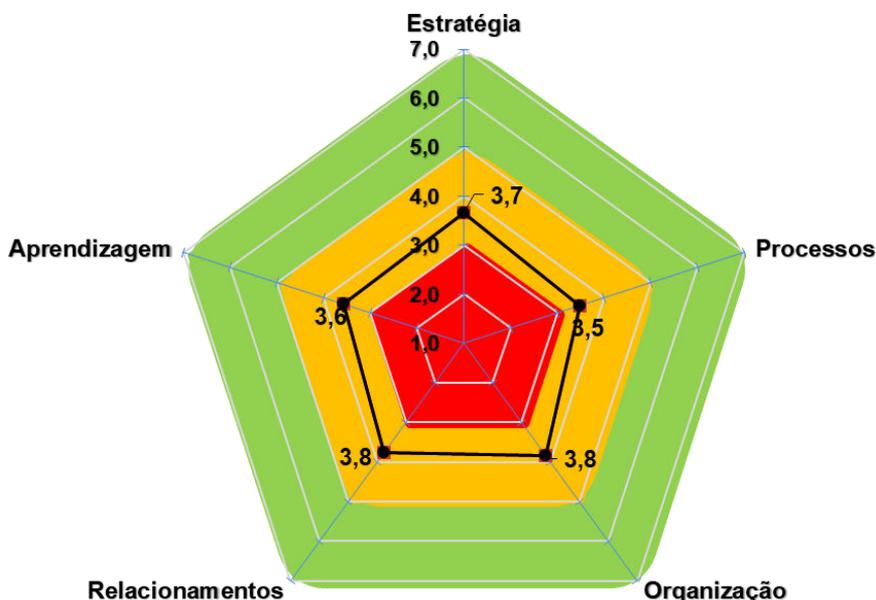
Afirmativas	31	3,2	32	3,2	33	3,5	34	3,8	35	4,1
Afirmativas	36	3,8	37	3,5	38	4,0	39	3,8	40	3,2
<b>TOTAL</b>	-	<b>29,2</b>	-	<b>27,9</b>	-	<b>30,6</b>	-	<b>30,2</b>	-	<b>28,5</b>
<b>APURAÇÃO DO SCORE DO TESTE</b>										
<b>Pontuação Média Final</b>	<b>Estratégia</b>	3,7	<b>Processos</b>	3,5	<b>Organização</b>	3,8	<b>Relacionamentos</b>	3,8	<b>Aprendizagem</b>	3,6

Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

Após a somatória de cada média aferida, seguiu-se a orientação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), dividindo esse resultado por 8 para apuração do *score* do modelo de avaliação da gestão da inovação da Instituição e obter a pontuação final de cada dimensão analisada.

A partir desses dados, foi possível a elaboração de uma representação gráfica em forma de radar que retrata a situação da gestão da inovação do IFAM, neste período (setembro e outubro de 2022) com o resultado do modelo de avaliação da inovação utilizado, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Gráfico Radar da Gestão da Inovação no IFAM/CCO



Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

Este gráfico resulta do agrupamento das respostas feito com base na média aritmética das pontuações de cada dimensão analisada. Desta forma, foi possível visualizar, por meio do gráfico de radar, a situação da inovação na Instituição estudada, e avaliar o desempenho da organização por área e destacar a dimensão que melhor vem sendo explorada através da análise da maior pontuação e a dimensão que precisa de maior atenção identificada pela menor pontuação.

Para melhor percepção dos resultados o gráfico está colorido com 3 cores diferentes: em vermelho para conotar as pontuações baixas, em amarelo para conotar pontuações medianas e em verde para as pontuações mais altas e almejadas em uma excelente gestão da inovação.

Observa-se que os resultados apontam para uma avaliação moderada da gestão da inovação no IFAM, com a dimensão de maior pontuação a que está relacionada aos relacionamentos com (3,8) no *score*, juntamente com a dimensão organização com a mesma pontuação (3,8), em seguida a dimensão estratégia com *score* de (3,7), as dimensões com as pontuações mais baixas são as que dizem respeito à aprendizagem com (3,6) e processos com pontuação de (3,5), o que indica que essas dimensões precisam ser melhores exploradas para que as inovações sejam mais estimuladas pela gestão da Instituição.

A dimensão estratégia teve uma pontuação média de 3,7. Esse resultado retrata que os servidores investigados possuem uma noção da importância da inovação para a competitividade da Instituição, e que poderia melhorar a clareza sobre as estratégias de inovação. Mostra que o IFAM comunica bem seu diferencial competitivo e que possui uma visão de futuro estruturada para atingir seus objetivos. Evidencia também que há um comprometimento e suporte da alta gestão do IFAM para inovação,

o que pode ser melhorado, assim como os meios para examinar potenciais desenvolvimentos tecnológicos e projetos de inovação para saber se estão de acordo com as estratégias institucionais e contribuir com o aumento dos resultados organizacionais.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a estratégia organizacional deve ser clara e a organização deve demonstrar comprometimento e apoio para executá-la, além de comunicar bem suas expectativas de onde, como e por que está adotando uma estratégia de inovação e o quanto isso será importante para o crescimento contínuo da instituição, de modo a estimular a participação ativa dos colaboradores, e evitar a falta de consenso entre as atividades de inovação com as estratégias da organização, o que pode atrapalhar o atingimento dos objetivos planejados estrategicamente.

Além disso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam que a organização deve estar preparada para ajustar sua estratégia diante de novas informações e entendimentos quando ela não estiver mais alinhada com os objetivos estratégicos ou não estiver dando resultados esperados.

A dimensão processos teve uma pontuação média de 3,5, a mais baixa pontuação dentre as dimensões investigadas. Esse resultado retrata que os servidores participantes da pesquisa possuem um conhecimento médio sobre os processos institucionais para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e para melhoria do trabalho, assim como os projetos de inovação desenvolvidos no IFAM.

Os dados mostram que precisam melhorar os instrumentos da Instituição que visam compreender as necessidades do seu público e os mecanismos para gerenciar as mudanças para implementação de inovações. Os respondentes reconhecem que a busca sistematicamente novas ideias para inovar no trabalho e possui mecanismos para estimular o

envolvimento dos colaboradores com inovação, mas que podem ser mais bem explorados para gerar efetividade.

Nota-se que existe flexibilidade razoável para a testagem de pequenas iniciativas de inovação no dia a dia de trabalho da maioria dos respondentes, o que pode ser propício para averiguar, o baixo custo, a viabilidade de projetos (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

A pesquisa captou que não há um consenso sobre a existência de um esquema claro de aprovação de projetos que priorizam a adoção de inovação na Instituição, o que deve ser encarado como prioridade pelas organizações que buscam ser inovadoras e essa falta de clareza pode resultar na geração de conflitos, má aplicação de recursos e seleção de projetos com baixo potencial de promissoriedade (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) os processos organizacionais, para terem êxito, precisam de boa estrutura e disciplina na execução, precisam contar com ferramentas adequadas e procedimentos bem definidos para a realização das etapas dos processos, como também o envolvimento de diversos grupos de trabalho para agregar conhecimento e habilidades conforme as necessidades que podem vir a ter os projetos de inovação propostos.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sugerem que as organizações implantem mecanismos eficazes para apurar as necessidades dos seus clientes e as tendências do mercado, para evitar esforços desnecessários em atividades de inovação fora do contexto das demandas do seu público e da sua estratégia, recomendam ainda que sejam utilizadas pesquisas estruturadas e técnicas como *benchmarking* e engenharia reversa.

A dimensão Organização teve uma pontuação média de 3,8. Esse resultado retrata que os respondentes do IFAM dispõem de uma estrutura

que favorece a ocorrência de inovações, porém não é tão eficiente para tomadas de decisões rápidas. É evidenciado que há demora para revisão das ações planejadas que precisam de aprimoramento. Os resultados mostram que as pessoas que trabalham no IFAM têm sugestões criativas para resolver problemas da Instituição e melhorar o seu trabalho e que possuem disposição e engajamento para desenvolverem essas ideias.

Para essa situação Tidd, Bessant e Pavitt (2008) sugerem a criação de fluxos decisórios distintos para inovação conforme a abrangência e a criticidade do projeto e de equipes multidisciplinares para avaliarem constantemente os projetos e planos em execução para que sejam sempre melhorados.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que a falta de revisão dos seus processos pode fazer com que uma organização não entenda como ela funcione plenamente ou tenha conhecimento do que está acontecendo dentro dela e corra o risco de cometer os mesmos erros em projetos.

O grupo pesquisado também expressa que há mecanismos de comunicação acessíveis a todos servidores, porém que há também uma possível falha nas comunicações e no compartilhamento de informações, o que pode ser melhorado e tornado mais eficiente.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) recomendam nesses casos a criação de equipes para revisão dos arranjos de comunicação principalmente as voltadas à criação de inovações que facilitem a comunicação e o compartilhamento de ideias e procedimentos.

A dimensão Relacionamentos teve uma pontuação média de 3,8. Esse resultado mostra que o grupo pesquisado entende que no IFAM há um bom relacionamento entre todos que se relacionam com a Instituição, que as pessoas trabalham bem com seus colegas e são solícitas em ajudarem os outros, que interagem bem com universidades e entros de

pesquisa através de redes de contato para gerar conhecimento e inovação, e contribuem com outras organizações para atenderem suas demandas.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) acreditam que a construção de um sistema de parcerias bem integrado e participativo pode compartilhar a visão estratégica; apoio operacional como treinamentos e opinião de especialistas; promoção de recursos, na qual cada um pode dispor de suas demandas e ofertas para ajuda mútua, pois contribui para oportunidades de inovação e geração de novas ideias para resolver os problemas de todos os envolvidos.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) quando as organizações identificam os conhecimentos chaves que precisam para inovar-se e o local onde pode encontrá-las, elas devem buscar meios para estabelecer parcerias com essas instituições para aproveitar as oportunidades decorrentes da sinergia.

A dimensão Aprendizagem teve uma pontuação média de 3,6. Esse resultado retrata que a Instituição precisa oferecer mais oportunidades de aprendizagem para seus colaboradores, uma vez que a pesquisa evidencia que a maioria dos participantes externam terem poucos programas de treinamento para prepará-los para atuarem nas suas funções e para serem mais inovadores.

Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) pregam que para a implementação bem-sucedida de inovações internas requer uma cuidadosa gestão de mudanças e que podem ser mitigadas por meio de treinamentos para reduzir as resistências nesse processo e estimular o desenvolvimento de mais inovação por todos os colaboradores da organização no seu ambiente de trabalho, dentro da sua realidade. De acordo com estes mesmos autores a educação corporativa não deve se ater somente em habilidades pessoais, mas há uma vasta amplitude de conhecimentos,

tarefas e ferramentas importantes que os possibilitem inovar em suas atividades de acordo com a autonomia fornecida pela instituição.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) defendem a ideia de que a criação de redes formais e/ou informacionais de aprendizagem previne a perda de oportunidades de aprendizagem e por isso devem buscar soluções internas além das fronteiras da instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão da inovação é uma prática estratégica a ser utilizada pelas organizações para melhorar a performance e os resultados das instituições através das inovações em seus processos, produtos e serviços. Por essa razão, sua adoção é importante nas instituições públicas para o desenvolvimento organizacional.

Desta maneira, a presente pesquisa possibilitou levantar informações sobre aspectos importantes que contribuem para geração de inovação em uma organização, no intuito de contribuir para que a instituição seja mais moderna e inovadora para sociedade, e que ajude a concretizar sua visão de negócios almejada em seu planejamento estratégico.

Ao analisar os dados da pesquisa descobriu-se a situação da gestão da inovação no IFAM e notou-se indícios de uma gestão da inovação incipiente, que adota algumas práticas que favorecem o fomento de inovações na Instituição, mas não de maneira propositiva, para que sejam desenvolvidas inovações internas, em seu contexto acadêmico e administrativo.

Os resultados encontrados na avaliação feita, permitem concluir que as dimensões estratégia, processos, organização, relacionamento e

aprendizagem, consideradas no estudo para apurar a gestão da inovação no IFAM, conforme o modelo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), estão em nível mediano de avaliação em uma escala de 1 a 7, que retrata que a inovação já é pensada na Instituição, porém de forma informal, desordenada e não profissional.

Portanto, fica evidenciado que a Instituição precisa melhorar suas práticas de gestão da inovação, criar e aperfeiçoar suas estratégias e processos, adequar seus relacionamentos internos e externos, aprimorar o aprendizado dentro da instituição e direcionar sua estrutura organizacional para inovação, de forma sistemática e intencional para promover o desenvolvimento da inovação em seus processos de trabalho, na prestação de serviços e criação de produtos tecnológicos.

Por fim, nota-se como necessária, a adesão de um modelo de administração mais formal e apropriado para a criação de inovações, em todas as suas formas e segmentos, para aproveitar as oportunidades existentes, de modo a se beneficiar direta e indiretamente das vantagens de fomentar a inovação nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica** - coleção debates em administração. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 56002: Gestão da inovação – Sistemas de gestão da inovação – Diretrizes**. Rio de Janeiro, p. 38. 2020.

BIAN, C.; HE, Z. Grassroots innovation and the scoping of related

concepts in innovation management C3 – 2010. **International Conference on Management and Service Science**, MASS 2010. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-78649428574&doi=10.1109%2fICMSS.2010.5577516&partnerID=40&md5=947b49e8dedcc077b467177f62645d6e>>. Acesso em: 1 de mar. 2022.

CARVALHO, J. B. B.; BOONSTRA, J. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva, 2018.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

ISIDRO, A. **Gestão Pública Inovadora**: um guia para a inovação no setor público. Curitiba: CRV, 2020.

BRASIL. **Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 232, sexta-feira, 3 de dezembro de 2004, Seção 1, página 2. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm)>. Acesso em: 07 jul. 2023.

OROFINO, M. A. **Liderança para a inovação**: como aprender, adaptar e conduzir a transformação cultural nas organizações. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

SANTOS, B. M. M. dos; FERREIRA, E. de P.; PIRES E SILVA, E. D.; AGUIAR FILHO, A. S. de. Mensuração da gestão da inovação em um banco brasileiro sob a ótica das cinco dimensões da inovação. **Gestão & Planejamento**, [s. l.], v. 20, p. 149–168, 2019.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

TAKEI, A. **Gestão da mudança**: conceitos, tipologia e inovação. São Paulo: SENAC, 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITTI, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VASCONCELLOS, M. **Inovação pelas pessoas**: O caminho para o sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.