



**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
EXPERIÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**ORGANIZATIONAL INNOVATION:  
EXPERIENCE IN A HIGHER EDUCATION ORGANIZATION**

**INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL:  
EXPERIENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Platini Gomes Fonseca**

<https://orcid.org/0000-0003-4422-3671>

Servidor (Administrador) – (DDI/Univasf)

Professor do Prog. de Mestrado Profissional em Adm. Pública (Profiap/Univasf)

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)

E-mail: [platini.fonseca@univasf.edu.br](mailto:platini.fonseca@univasf.edu.br)

**José Raimundo Cordeiro Neto**

<https://orcid.org/0000-0002-4345-9239>

Professor do Colegiado de Administração da Univ. Federal do Vale do São Francisco e do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap/Univasf)

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

E-mail: [raimundo.cordeiro@univasf.edu.br](mailto:raimundo.cordeiro@univasf.edu.br)

**Morjane Armstrong Santos de Miranda**

<https://orcid.org/0000-0002-0981-1016>

Docente em Ensino Superior do Centro Universitário SENAI CIMATEC

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)

E-mail: [morjanessa@gmail.com](mailto:morjanessa@gmail.com)

**Ernani Marques dos Santos**

Link do Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8618-9489>

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA/EAUFBA)

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

E-mail: [ernanims@gmail.com](mailto:ernanims@gmail.com)

**RESUMO**

O caso de ensino relata a experiência da Universidade Valer que adotou uma inovação metodológica nas compras públicas, buscando, dentre outros objetivos: proporcionar maior vinculação do orçamento disponível às ações finalísticas da Universidade e oferecer, aos

colegiados acadêmicos, de forma transparente e pública, a possibilidade do gerenciamento direto de créditos orçamentários para a realização de compras que permitam atender demandas setoriais, conforme priorização por eles estabelecida. Para isso, desenvolveu um Sistema de Apoio a Decisão (SAD) a fim de auxiliar as mudanças organizacionais decorrentes da implantação da metodologia nas compras públicas da Universidade. Dessa forma, o objetivo do relato de ensino é estimular o debate sobre inovação nos ambientes de aprendizagem, enfatizando as inovações organizacionais a partir do uso da tecnologia.

**Palavras-chave:** Inovação organizacional. Sistema de apoio à decisão. Inovação no serviço público

### ABSTRACT

The teaching case reports the experience of the Valer University that adopted a methodological innovation in public procurement, seeking, among other objectives: to provide greater linkage of the available budget to the University's final actions and to offer academic collegiate bodies, in a transparent and public way, the possibility of direct management of budget credits to make purchases that allow to meet sectoral demands, according to the priority established by them. For this, it developed a Decision Support System (DSS) in order to assist the organizational changes resulting from the implementation of the methodology in the public procurement of the University. Thus, the objective of the teaching report is to stimulate the debate on innovation in learning environments, emphasizing organizational innovations through the use of technology.

**Keywords:** Organizational innovation. Decision support system. Innovation in public service

### RESUMEN

El caso docente relata la experiencia de la Universidad de Valer que adoptó una innovación metodológica en la contratación pública, buscando, entre otros objetivos: brindar una mayor vinculación del presupuesto disponible a las acciones finales de la Universidad y ofrecer cuerpos académicos colegiados, de manera transparente y pública, la posibilidad de gestión directa de créditos presupuestarios para realizar compras que permitan atender demandas sectoriales, según la prioridad que establezcan. Para ello, desarrolló un Sistema de Apoyo a la Decisión (SAD) con el fin de asistir los cambios organizacionales resultantes de la implementación de la metodología en la contratación pública de la Universidad. Así, el objetivo del informe docente es estimular el debate sobre la innovación en los entornos de aprendizaje, haciendo hincapié en las innovaciones organizativas a través del uso de la tecnología.

**Palabras clave:** Innovación organizacional. Sistema de soporte de decisiones. Innovación en el servicio público

## 1 RELATO DA INICIATIVA: IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A Universidade Federal Valer (nome fictício) foi criada há 12 anos, prestando serviços diretos para cerca de 400 estudantes matriculados e com 110 servidores públicos. Já com 10 anos, a Valer contava com mais de 10 vezes aquele número de discentes, num total de 5,2 mil e seu número de servidores chegava a quase 700, dos quais 397 docentes. Da necessidade de gerenciar um orçamento discricionário de R\$ 6,8 milhões – nos primeiros 3 anos, a Universidade registrava uma dotação orçamentária de R\$ 27,2 milhões ao completar uma década e, um ano depois, de R\$ 52 milhões.

Ao tempo em que cresceu quantitativamente, a organização cresceu em complexidade. Atualmente, são 23 colegiados de cursos de graduação e 12 cursos de pós-graduação, distribuídos por cinco *campi* e por distintas áreas de conhecimento: ciências sociais e humanas, ciências da saúde e biológicas e engenharias. Tal multidisciplinariedade implica também variedade de necessidades, sobremaneira quanto às aquisições demandadas para a execução da atividade fim.

No que pese tal evolução, a pressionar a administração da Universidade através de novos setores de atividades finalísticas e de suas demandas crescentemente complexas, o processo de compras da instituição não contava com uma metodologia clara para esse desafio. Predominada a situação seguinte: a) fragmentação temporal e setorial das demandas para itens semelhantes, sendo rotineira a apresentação de pedidos de compra, pelos demandantes, ao longo de todo o ano, tornando inviável obter economicidade via agrupamento de necessidades de mesma natureza para compras conjuntas; b) dificuldades no manejo e processamento de informações, especialmente entre setores demandantes e setores gestores do processo de compras: todos os procedimentos eram realizados sem suporte informatizado e as informações tramitavam de forma impressa; c) sobrecarga de atividades referentes à gestão de compras sobre os servidores dos setores demandantes (a exemplo de especificações de itens, pesquisas de preço e elaboração de termos de referência); d) ausência de clareza sobre a forma de atendimento global, gerando incertezas, entre os usuários, sobre a forma de distribuição dos créditos entre setores, e sobre o atendimento promovido pelos setores administrativos aos processos de compras dos diferentes colegiados; e e) insuficiência das formas de *fed-back*, aos setores demandantes.

Para destacar apenas o problema gerencial da fragmentação das demandas, cabe ressaltar que, no ano da adoção da nova metodologia de compra, a Valer realizou 130 pregões eletrônicos. Esse grande número de licitações pode, em parte, ser explicado pela necessidade de realizar vários processos de aquisição ao longo do ano. Esse fato, somado aos argumentos elencados no parágrafo anterior, motivou as equipes gerenciais a identificarem problemas, diagnosticando a necessidade de implantação de uma metodologia que trouxesse novos contornos à gestão da área de compras como um todo.

Assim, uma proposta inovadora foi elaborada e aplicada ao processo de compra no Ano X. Em X + 2, com um orçamento de R\$ 10 milhões a mais, apenas 104 pregões foram realizados e, em X + 3, apenas 73. Além de permitir o agrupamento de demandas, como referido, a inovação adotada repercutiu, também, nos demais problemas identificados. É esta iniciativa e seus resultados que este relato descreve a seguir na tabela 01.

**Tabela 01** - Resultados quantitativos.

	Ano X	Ano X + 1	Ano X + 2	Ano X + 3
Nº de Usuários	41	273	316	369
Nº de itens diversificados licitados	3.571	1.085	2.261	2.875
Nº de pregões	130	92	104	73

**Fonte:** dados da pesquisa.

Já no quarto ano, a metodologia permitia destacar alguns resultados, a iniciar pela ampliação do uso da metodologia pelos setores demandantes do processo de compras, o que se pode perceber pelo crescimento vertiginoso do número de usuários acessando a principal ferramenta da metodologia, isto é, um sistema de apoio à decisão, para apresentação das demandas setoriais.

Por sua vez, mesmo com o aumento dos créditos orçamentários e do número de itens licitados, a evolução do número de pregões eletrônicos realizados pela organização se manteve estável e interrompeu uma tendência crescente observada. Destaca-se, porém, que:

embora o número de itens em pregões realizados do Ano X chame atenção, é preciso levar em conta que muitos desses eram itens repetidos em diferentes licitações ao longo do ano, visto que os procedimentos não garantiam o agrupamento das demandas. A maior parte desses pregões foi iniciada no ano anterior e a sua interrupção, afetaria a continuidade dos serviços públicos. O ano de implementação foi de muita aprendizagem processual, aproveitando-se dessa experiência para ajustes seguintes.

Por outro lado, a melhoria relacionada à gestão da informação e racionalização das atividades administrativas foi evidenciada em alguns estudos qualitativos, que realizaram entrevistas com as equipes das áreas gerenciais, incluindo planejamento, licitações, orçamento e logística, a fim de observar os impactos da adoção da inovação relatada. Os seguintes trechos de entrevistas, realizadas por Araújo e Cordeiro Neto (2015), permitem verificar algumas evidências:

(...) A gente está comprando mais coisas de uma única compra com mais objetos (...). Se você planejar para adquirir tudo de uma só vez, dentro da linha de material que você vai comprar, fica mais fácil. Você faz um único edital, (...) deixa um único pregoeiro (membro de equipe gestora).

A metodologia tem funcionado, tem organizado melhor a nossa rotina. Antes era: num tínhamos data pra entregar, não tínhamos prazo pra entregar, qualquer hora solicitavam (membro de equipe gestora).

Em outro estudo, Medeiros Junior (2015) aplicou questionários de avaliação junto às coordenações de colegiados acadêmicos, setores usuários da metodologia. Os dados obtidos indicam que apenas 5% dos respondentes caracterizam como baixa a clareza da metodologia de gestão do processo de compras, sendo que os demais a consideram média (38%) ou alta (57%). Apenas 5% classificam como baixo o nível de acesso às informações e 80% dizem ter alto domínio no manuseio do sistema eletrônico de apoio à decisão empregado pela iniciativa. Ainda quando solicitados a opinar sobre o nível de eficiência global do atual método de gerenciamento do processo de compras e da forma anterior, os resultados foram os seguintes: a avaliação do formato anterior foi caracterizada como baixa por 79% dos respondentes, enquanto apenas 15% assim classificaram a atual metodologia.

Para além dos feedbacks dos usuários trazidos por Medeiros Junior (2015), a nova metodologia contribuiu para a diminuição da fragmentação processual, ajudou a alinhar atividades inter setoriais ligadas ao tema, diminuiu a sobrecarga de trabalho dos docentes – permitindo que esses pudessem concentrar seu tempo e esforço em questões acadêmicas e não em questões administrativas, reduziu as incertezas sobre a equidade no tratamento das demandas de diferentes setores e sistematizou as informações sobre atendimento, permitindo que possam ser buscadas a qualquer momento pelo usuário.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA INICIATIVA E DA INOVAÇÃO

A iniciativa compreendeu um conjunto de instrumentos que permitiu dar organicidade à gestão dos fluxos de compras da Universidade e consiste, basicamente, na interligação de três partes fundamentais: a) a distribuição orçamentária entre os setores participantes; b) a apresentação, por meio de Sistema de Apoio à Decisão (SAD) específico, dos pedidos de compras desses setores; e c) a sistematização das demandas e operacionalização do atendimento, por parte das equipes administrativas dos processos de compras.

O método opera através de mecanismos de gestão participativa, pelos quais os créditos orçamentários são distribuídos por meio de critérios previamente definidos. Os colegiados acadêmicos da Valer, desse modo, têm um orçamento anual diretamente associado às suas

características individuais (número de estudantes atendidos; diferenciais de custos da área específica de conhecimento; fase de implantação ou manutenção; distância da sede da organização; etc). A utilização desses créditos é decidida de forma autônoma, para a compra de bens e contratação de serviços, pelas equipes de servidores de cada colegiado. Para isso, a Pró-reitoria de Planejamento, responsável pela condução processual e promotor da inovação, fornece instruções e suporte para os servidores usuários e disponibiliza o SAD, o qual as chefias e servidores daqueles setores podem acessar via *internet*.

O SAD contém um banco de dados com os registros de itens de compras e preços, isto é, informações sobre as licitações realizadas pela organização. Assemelha-se a um catálogo eletrônico em um *site* de *e-commerce* e permite emitir relatórios com a priorização das compras em caso de contingenciamento orçamentário. Em dois períodos específicos do ano (fevereiro/março e junho/julho) as demandas podem ser apresentadas, sendo que o primeiro recebe pedidos de compra com os créditos individualizados e o segundo recebe indicativos da demanda para o ano seguinte, a fim de que a preparação de novas licitações seja iniciada sempre com antecedência ao ano em que os pedidos serão efetivamente apresentados.

As equipes de planejamento, licitações, orçamento, finanças e logística, integram-se a partir dos *inputs* de informações gerados pelo sistema, para providenciar as atividades (segmentação dos pedidos em diferentes processos administrativos; abertura de editais de licitação; empenho de créditos; contatos com fornecedores; recebimento, conferência e armazenamento de bens entregues; dentre outras) que levarão ao atendimento das demandas recebidas.

Enquanto isso, de posse dos relatórios gerados pelo sistema, os usuários podem acompanhar o atendimento aos pedidos realizados, proporcionando mecanismos de controle específicos, por meio da ampliação do acesso e manejo das informações pertinentes. A cada início de ano, também, a Pró-reitoria de Planejamento fornece a cada setor usuário, um relatório detalhado com o *status* de cada pedido de compra demandado, por item, indicando os casos em que houve atendimento e os casos de insucesso, com o motivo específico correspondente.

Do ponto de vista da Gestão Institucional, os relatórios significam, inclusive, peça relevante para composição da Lei Orçamentária Anual. De maneira especial e reconhecendo como um pilar de sustentação da ideia de inovação viabilizada pelo sistema, ressalta-se a funcionalidade que permite à Administração a distribuição do seu orçamento aos Colegiados a partir de prévia verificação de indicadores setoriais que dão transparência e legitimidade à proposição. Aos demandantes é possível ter acesso aos limites orçamentários nas diferentes naturezas de despesa, favorecendo ao necessário controle e definição de prioridades, inclusive permitindo a possibilidade de que áreas distintas dialoguem para permuta orçamentária durante o processo.

O sistema, vale registrar, foi desenvolvido pela equipe de tecnologia desenvolvimento da própria Universidade, a partir de demanda e interação com as áreas de negócio que integram as ações relacionadas às compras públicas. Assim, todas essas características e funcionalidades trazem benefícios que auxiliam na resolução de problemas gerenciais, conforme sistematizado no quadro 01.

A inovação em tela tem sido decisiva para contornar a situação-problema inicialmente apresentada.

## Inovação Organizacional: Experiência em uma Organização de Ensino Superior

**Quadro 01** – Problema gerencial *versus* adoção.

<b>Problema gerencial</b>	<b>Após a adoção</b>
Fragmentação	Agrupamento, num mesmo período do ano, das necessidades de compra de itens semelhantes, (ex: eletroeletrônicos, vidrarias, reagentes, mobiliário, itens de TI...), para todos os setores, globalmente.
Dificuldade no manejo e processamento das informações	Informatização da parte central do processo, por meio do recebimento eletrônico das demandas e facilitação da organização e tramitação dos pedidos, entre setores, bem como do acompanhamento pelos usuários.
Descompassos setoriais no andamento dos processos	Estabelecimento de forma padrão de apresentação dos pedidos e de prazos para fazê-lo, induzindo os colegiados a fortalecerem seus processos internos de planejamento.
Sobrecarga de atividades administrativas sobre setores e servidores demandantes	Centralização administrativa dos procedimentos administrativos na Pró-reitoria de Planejamento, desde que as demandas sejam apresentadas em conformidade (de prazos e forma) com a metodologia empregada.
Incertezas sobre a equidade no tratamento das demandas de diferentes setores	Adoção da matriz de distribuição interna, que especifica os critérios de alocação dos créditos entre colegiados, e implementação de métodos participativos para definição da alocação, por cada setor, de modo autônomo.
Insuficiência de <i>feed back</i>	Sistematização das informações sobre atendimento, que podem ser buscadas a qualquer momento pelo usuário, mas que também são concentradas em relatórios detalhados ao final de cada ciclo.

**Fonte:** dados da pesquisa.

É preciso ressaltar que a implantação da metodologia, bem como sua operacionalização, dependeu da integração inter-setorial da Universidade, especialmente pela colaboração entre equipes das áreas de planejamento, Tecnologia da Informação, equipes de licitação, orçamento e finanças, além do pessoal de logística e distribuição. Também, a integração e colaboração dos setores usuários são decisivas. Os arranjos institucionais, que dão suporte ao regime colaborativo necessário, são proporcionados por vários espaços permanentes de discussão, como: fórum de coordenadores acadêmicos; fórum de servidores técnico; fórum da equipe de dirigente e Conselho Universitário. Mais: especialmente para o trabalho conjunto entre demandantes e equipes gestoras, a metodologia requer a composição anual de uma comissão de apoio ao processo de compras, para a qual cada setor indica seu representante.

## 1.2 CONCEPÇÃO DA INOVAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

A referida inovação e a consequente remodelagem do processo de compras da Valer ocorreram em um momento no qual a organização vivia também outras mudanças gerenciais. A Reitoria da Universidade se preparava para um novo ciclo gerencial. Houve, portanto, algumas mudanças na composição das chefias de setores, combinadas com a manutenção da maioria das equipes de profissionais administrativos, sem alterações significativas, o que inclui áreas como a STI, os departamentos de licitações, orçamento e finanças, bem como logística.

Aconteciam, entretanto, mudanças na agenda institucional em virtude das orientações gerenciais do novo ciclo. Tais orientações, materializadas em novo Programa de Gestão, incluíam a garantia da participação dos setores e segmentos acadêmicos na construção de políticas institucionais, a transparência e a impessoalidade dos atos administrativos, como elementos fundamentais. Desse modo, as equipes de gestão foram desafiadas à criação de ferramentas administrativas que pudessem dar concretude àquelas diretrizes. Em se tratando do processo de compras, o desafio em questão recaía especialmente sobre os integrantes da

área de planejamento, pois seria necessário inovar as práticas relacionadas à preparação de compras e à execução orçamentária. Como dar materialidade a princípios como participação, autonomia, descentralização e transparência em área funcional tão normatizada e complexa?

Diante disso, profissionais da equipe de planejamento, em reuniões com as demais áreas anteriormente citadas, puderam enumerar os entraves existentes à maior vinculação daqueles princípios ao processo de compras existente naquele momento. Basicamente, podem-se listar: a) inexistência de uma metodologia explícita e padronizada; b) ausência de mecanismos e critérios de distribuição orçamentária; c) dependência em grande medida, para o sucesso dos processos licitatórios, das habilidades dos próprios demandantes, em termos de preparação dos termos de referência; d) a necessidade de gerenciar muitas informações sem auxílio tecnológico.

A interação entre novos membros das equipes gerenciais e integrantes com mais tempo de atuação nos setores permitiu um mapeamento adequado das circunstâncias atuais e suas possibilidades de mudança. Por sua vez, as discussões junto ao pessoal de TI permitiram vislumbrar saídas tecnológicas para as necessidades em tela. Embora conduzido pelo setor de planejamento, o processo de inovação contou, por conseguinte, com o envolvimento de diversos setores e, por estar diretamente vinculado aos propósitos do Programa de Gestão da instituição, foi devidamente legitimado pelas instâncias superiores de decisão. Isso colaborou para que a inovação não fosse vista como agenda de um setor ou agente específico da administração, mas que pudesse ser compreendido como estratégico para a organização.

O método ainda permitiu o monitoramento e a avaliação da mudança organizacional causada pela iniciativa. Buscou-se acompanhar os resultados da metodologia empregada, através de diversas formas: a) percentual de atendimento aos pedidos apresentados; b) satisfação dos setores demandantes com os resultados alcançados a cada ano; c) número de processos licitatórios preparados; d) número de itens por licitação preparada; e) percentual de insucessos nas licitações realizadas; f) identificação das alterações proporcionadas, pelo novo método, no trabalho das equipes.

Para a obtenção dessas informações, a Pró-reitoria de Planejamento recorre a diferentes meios, em especial: à coleta de dados em outros setores da instituição; à realização de sessões de discussão em fóruns administrativos; aos encontros de apresentação e discussão com setores usuários; a sondagens da opinião da comunidade acadêmica nas reuniões anuais; à sistematização de informações registradas pelo próprio sistema eletrônico; e à realização de pesquisas acadêmicas.

### 1.3 OBJETIVOS E PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

O quadro 02 lista os objetivos da inovação implantada:

**Quadro 02** - Objetivos da inovação.

Objetivos
Proporcionar maior vinculação do orçamento disponível às ações finalísticas da Universidade.
Propiciar aos Colegiados acadêmicos, de forma transparente e pública, o gerenciamento mais direto de créditos orçamentários para a realização de compras que permitam atender demandas setoriais, conforme priorização por eles estabelecida.
Tornar as compras institucionais uma ferramenta mais direcionada à superação das carências sentidas pelas diversas equipes que operam as atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Permitir aos setores da Universidade a apresentação de suas demandas de modo informatizado, facilitando a comunicação e o controle das atividades nos processos de compra.
Tornar os setores demandantes apropriados das formas de manifestação de suas necessidades e das condições para definirem suas prioridades.

**Fonte:** dados da pesquisa.

É possível afirmar ainda que a iniciativa promove o fortalecimento da sustentabilidade em algumas dimensões - ao permitir o planejamento global das aquisições da Universidade: a) permite um gasto público mais eficiente, ao agrupar itens necessários em maiores conjuntos de compras, reduzindo os preços ao tempo em que eleva a escala das licitações; b) possibilita maior padronização dos itens demandados, inclusive quanto a aspectos como eficiência energética; e c) aperfeiçoa o trabalho entre os setores administrativos que participam da gestão do processo de compras, diminuindo a impressão de documentos a partir dos procedimentos sistematizados e da ferramenta de TI.

Assim, por meio deste relato sobre os desafios no processo de compras da instituição Valer, chega-se à seguinte pergunta: **como caracterizar as inovações decorrentes da implantação da metodologia nas compras públicas da Universidade Valer?**

Dessa forma, o principal objetivo do relato é estimular o debate sobre inovação nos ambientes de aprendizagem, enfatizando as inovações organizacionais.

## 2 NOTAS DE ENSINO

### 2.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Esse relato é recomendado para estimular o debate sobre inovação nos ambientes de aprendizagem. Para efeitos didáticos, as questões que impulsionarão a discussão foram divididas em duas etapas: questões introdutórias sobre inovação, em seguida, questões específicas sobre inovação processual e organizacional. Essa divisão permite a aplicação do relato para turmas que ainda estão sendo apresentadas ao tema, uma vez que traz autores clássicos e definições claras e objetivas sobre o conceito. Ao mesmo tempo, pode ser aplicado para turmas de graduação e pós-graduação.

Mais: é possível tangenciar o debate a partir da mudança processual e estrutural da organização, ou da implementação de sistema de informação que auxilie as compras públicas, ou mesmo a partir do debate político que envolve o início da participação da comunidade acadêmica na execução orçamentária.

### 2.2 FONTES DE OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados do relato são reais, com alterações temporais, e foram coletados através de consultas no sítio eletrônico da instituição, bem como em documentos de domínio público. Ademais, a contextualização e aspectos complementares são resultados de observação participante do fenômeno.

### 2.3 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Por meio deste relato sobre desafios no processo de compras da Instituição Valer, especialmente por conta da ausência de uma metodologia que atendesse as suas demandas, tendo, em resposta, a implantação da metodologia de compra, que impactou a organização de forma considerável, chega-se à seguinte pergunta: como caracterizar as inovações decorrentes da implantação da metodologia nas compras públicas da Universidade Valer?

Dessa forma, o principal objetivo do relato é estimular o debate sobre inovação nos ambientes de aprendizagem, enfatizando as inovações organizacionais.

### 2.4 SUGESTÃO DE APLICAÇÃO DO CASO DE ENSINO

Nessa seção, sugerem-se formas de utilização do caso em sala de aula na **graduação**:

#### *a) Forma de aplicação:*

O professor deve separar a turma em grupos e preparar o ambiente para aplicação do caso, deixando-os cientes do planejamento da aula. No caso da graduação, o professor deve iniciar a aula expositiva com os conceitos centrais sobre o tema e, em seguida, solicitar a leitura do caso em equipe. O professor deve solicitar que os grupos façam anotações dos pontos que consideram elementos centrais do processo de inovação, bem como sobre os elementos debatidos na aula expositiva. Em seguida, ainda em grupo, o professor apresenta as questões para serem respondidas. Para finalizar a aplicação, a turma debate e promove uma reflexão entre as equipes – cada um apresentando suas respostas e reflexões.

#### *b) Tempo de duração da atividade:*

I – Divisão dos grupos: 10min;

II – Aula expositiva com os conceitos centrais: 35min;

III – Leitura e anotações das equipes: 30min;

IV – Respostas das questões norteadoras: 15 - 25min;

V – Debate coletivo: 15 - 25min.

*c) Divisão das equipes:*

Sugere-se que a turma forme de 3 a 5 grupos. Assim, cada grupo teria em torno de 5 minutos para apresentar as respostas e debater coletivamente.

Em seguida, sugerem-se formas de utilização do caso em sala de aula na **pós-graduação:**

*a) Forma de aplicação:*

O professor deve separar a turma em grupos para leitura do caso em equipe. Os alunos, já avisados que o tema a ser debatido é inovação, devem fazer anotações dos pontos que consideram elementos centrais do processo de inovação. No caso da pós-graduação, há possibilidade de aplicar o caso antes mesmo do debate teórico – partindo da premissa que os alunos já conheçam minimamente o assunto. Em seguida, o professor inicia a apresentação dos aspectos teóricos em aula expositiva. Ao final, ainda em grupo, apresenta as questões para serem respondidas. Para finalizar a aplicação, a turma debate em promove uma reflexão entre as equipes – cada um apresentando suas respostas e reflexões.

*b) Tempo de duração da atividade:*

I – Divisão dos grupos: 10min;

II – Leitura e anotações das equipes: 30min;

III – Aula expositiva com os conceitos centrais: 35min;

IV – Respostas das questões norteadoras: 15 - 25min;

IV – Debate coletivo: 15 - 25min.

*c) Divisão das equipes:*

Sugere-se que a turma forme de 3 a 5 grupos. Assim, cada grupo teria em torno de 5 minutos para apresentar as respostas e debater coletivamente.

### **3 QUESTÕES NORTEADORAS PARA DISCUSSÃO**

#### **3.1 QUESTÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE INOVAÇÃO**

##### **3.1.1 O que faz da metodologia citada ser considerada uma inovação?**

##### **3.1.2 O relato é mais próximo de qual definição de inovação?**

#### **3.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:**

##### **3.2.1 O que torna o relato uma inovação organizacional?**

##### **3.2.2 Como caracterizar os impactos organizacionais decorrentes da implantação da metodologia no processo de compras da Universidade Valer?**

Para responder a essas questões, sugere-se que os alunos utilize o material apresentado pelo(a) professor(a) durante a explicação teórica, bem como as seguintes obras básicas: - Manual de Oslo, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); O livro Gestão da inovação de Tidd e Bessant (2015); O livro Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil de Tigre (2014); A obra de Taborda e Estevao, Gestão da inovação nas PME's da Beira Interior: as perspectivas dos gestores (2013), dentre outros listados nas referências desse caso de ensino.

## ANÁLISE DAS QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

### 3.1 QUESTÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE INOVAÇÃO

#### 3.1.1 O que faz da metodologia citada ser considerada uma inovação?

A inovação, bem como a gestão da inovação abrangem diversos conceitos, porém todos convergem para o surgimento de algo novo e para a sistematização de atividades de criação, respectivamente.

A inovação é mais do que apenas uma ideia, devendo incluir fases como a adoção e que pode resultar em mais do que um novo produto ou serviço. Tal conceito inclui também novos métodos de gestão, processos de produção, modelos de negócio, entre outros (EUROPEAN COMMISSION, 2005).

Em Afuah (2003), encontra-se que a inovação está baseada no oferecimento de produtos ou serviços novos aos clientes criados por meio do uso de um novo conhecimento tecnológico ou de mercado. Desta forma, um produto pode ser considerado novo quando seu custo é baixo, seus atributos são melhorados ou, ainda, inexistentes no mercado. Na mesma linha de pensamento, Zaltman, Duncan e Holbek (1973) afirmam que uma inovação pode ser definida como uma ideia, uma prática ou um bem material que é percebido como novo e de relevante aplicação. Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação pode ser entendida como o processo que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las amplamente em prática.

Schumpeter (1954) destaca que os conceitos de inovação e invenção não devem ser confundidos. Para ele, a distinção entre inovação e invenção baseia-se no impacto econômico decorrente da introdução no mercado. Já para Damanpour (1991), pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo tecnológico em produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano. Assim, percebe-se que o debate sobre as fronteiras entre invenção e inovação é realizado por clássicos (Schumpeter, 1954; Zaltman, Duncan e Holbek 1973; OCDE, 2005; Tigre, 2014) e mesmo autores mais recentes, deixando bem definido que a execução da ideia e o alcance ao público alvo distinguem os termos.

A metodologia adotada alterou processos e estrutura, através de atividades que convergem para a criação de algo novo, seja em produto (Sistema de Apoio a Decisão), processo de produção (Metodologia) ou nas formas organizacionais (Distribuição Orçamentaria Participativa), a partir da busca, da experiência, do incremento ao que já existe (DOSI, FREEMAN, NELSON E SOETE, 1988).

#### 3.1.2 O relato é mais próximo de qual definição de inovação?

Apesar de os autores citados na questão anterior convergirem sobre alguns aspectos, o tema tem abordagens distintas. Essa questão foi elaborada, pensado na oportunidade de debater, em sala de aula, os diversos autores e suas definições. Para isso, apresenta-se parte do trabalho de Taborada, Estevão e Nunes (2013), no quadro 03:

**Quadro 03** – Definições de Inovação.

AUTORES	DEFINIÇÃO
Dosi (1988)	Processo aberto no qual os problemas não são suscetíveis de soluções clara/inequívocas e as oportunidades não sugerem opções claras.
Tálamo (2002)	Invenção ao consumo em larga escala.
Lundvall (2005)	Processo contínuo que envolve não só a associação da inovação radical e incremental, mas também a difusão, a absorção e a utilização da inovação, sendo a inovação vista como um reflexo da aprendizagem interativa relacionando-se com as atividades em

## Inovação Organizacional: Experiência em uma Organização de Ensino Superior

AUTORES	DEFINIÇÃO
	curso na produção e nas vendas.
Beira (2006)	Processo Emergente De Estoque De Conhecimentos Científicos E Tecnológicos, Com Interseção De Mundos E Trajetórias Diferentes, Onde Se Criam Oportunidades.
Sarkar e Carvalho (2006)	Conjugação de um conjunto de competências, conhecimentos, recursos e qualidade para por em prática uma ideia no mercado de forma sustentável...
Silva (2007)	Processo não linear, evolucionário, complexo e interativo de aprendizagem e de relacionamento entre a empresa e o seu meio envolvente.
EEN (2011)	Resultado dos esforços de uma empresa para desenvolver novos produtos, serviços, modelos de negócios...

**Fonte:** Miranda (2018), a partir de Tabora, Estevão e Nunes (2013).

Nas acepções de inovação até aqui apresentadas pode-se perceber diferentes aspectos que a definem em um contexto organizacional, tais como a transformação de uma ideia, advinda de uma oportunidade identificada, em algo novo; uma forma diferente de realizar as atividades na organização, de modo a gerar novos bens (produtos e serviços), bem como novos arranjos organizacionais (internos e externos); a apropriação e uso de novos conhecimentos para a geração de algo novo para a organização; e a inovação como resultado da criação de novo conhecimento.

Entretanto, a definição de Lundvall (2005), mesmo elaborada inicialmente para a iniciativa privada, é a que mais se aplica ao relato. Percebe-se que embora a metodologia tenha sido implementada em um contexto de mudança organizacional, foi aprimorada ano após ano, com ajustes e inclusão de novos elementos, tais como: manual de usuários, audiências públicas, ajustes na memória de cálculo para distribuição orçamentária participativa e aperfeiçoamento do sistema de apoio à decisão.

### 3.2 – QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:

#### 3.2.1 O que torna o relato uma inovação organizacional?

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) apresenta uma classificação dos tipos de inovação, conforme quadro 04:

**Quadro 04** – Classificação dos tipos de inovação: Manual de Oslo.

<b>Inovações de produtos:</b> caracteriza um bem ou serviço com novos ou melhorados aspectos no que concerne a suas características ou usos previstos.
<b>Inovações de processos:</b> caracteriza um método de produção ou distribuição com novos ou melhorados aspectos na organização
<b>Inovações de marketing e design:</b> caracteriza um novo método de marketing com aspectos que lhe possibilitem atender as necessidades dos consumidores. Tais aspectos passíveis de intervenção são o design do produto ou da embalagem, a identidade visual da empresa no posicionamento do produto, os canais de distribuição, bem como a consolidação de novos mercados.
<b>Inovações organizacionais:</b> caracteriza um novo método organizacional envolvendo aspectos relacionados às rotinas e procedimentos para a condução do trabalho (A), podendo se consolidar por meio da implementação de métodos de controle de qualidade (B), mudanças na organização do local de trabalho, ou ainda nos aspectos transacionais da organização (C).

**Fonte:** Miranda (2018), a partir de Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Assim, é possível descrever os seguintes aspectos relacionados “às rotinas e procedimentos para a condução do trabalho”:

A - Embora a metodologia tenha sido construída a partir de contribuições de vários servidores que participavam do processo anterior, não é possível configurar o caso como uma simples iniciativa que causou mudanças específicas nas práticas de negócios, na organização

do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa.

O fato de as principais motivações para a mudança terem sido o problema gerencial e o compromisso de gestão fizeram dessa inovação algo maior que uma simples alteração gerencial: estruturas foram redesenhadas, novas atividades foram delegadas e avocadas, os prazos reorganizados e o fluxo processual redefinido.

Na verdade, além das mudanças na estratégia de gerenciamento das compras públicas, as alterações foram acompanhadas pela introdução de um novo método organizacional (OCDE, 2005). Esse novo modelo envolvia: orçamento participativo, mudança processual, introdução de tecnologia.

B - Também é possível descrever os seguintes aspectos relacionados à consolidação “por meio da implementação de métodos de controle de qualidade”:

Dentre as práticas de negócio indicadas pela literatura que se caracterizam como uma inovação organizacional, pode-se citar: I - o estabelecimento de uma nova base de dados das melhores práticas. II – a introdução pela primeira vez de um sistema de monitoramento integrado; III – a adoção de sistemas de gerenciamento para a produção geral ou para operações de fornecimento, como gerenciamento da cadeia de fornecimento; e IV – Introdução pela primeira vez de programas de treinamento para criar equipes eficientes.

Indo além dos avanços processuais que geraram eliminação de retrabalho, diminuição de sobreposição de atribuições e ganho de escala, o novo método permitiu o monitoramento e a avaliação da iniciativa, através do acompanhamento dos resultados – fato apresentado na página 06 do relato.

C – Já sobre as mudanças na organização do local de trabalho, ou ainda nos aspectos transacionais da organização, destaca-se:

A nova metodologia deixou claras as atribuições e responsabilidades dos atores envolvidos, permitindo mais controle das atividades e transparência dos resultados. A construção da solução gerencial envolveu encontros formais e informais para melhorar a acessibilidade e o compartilhamento de conhecimento de diferentes departamentos. Além disso, a melhoria contínua da mudança organizacional encorajou a comunicação de erros ou riscos visando identificar suas causas e reduzir sua frequência.

### **3.2.2 Como caracterizar os impactos organizacionais decorrentes da implantação da metodologia no processo de compras da Universidade Valer?**

- Ganho de Escala:

Com o agrupamento dos itens, a partir da sua natureza (vidrarias, eletroeletrônicos, mobiliário, reagentes e outros), passou a ser possível realizar apenas uma licitação desses grupos por ano. Tendo como exemplo os itens de reagentes antes e depois da metodologia: antes – o colegiado de farmácia elaborava o processo de compra para reagentes, assim como os colegiados de medicina, veterinária e engenharia. Esse fato possibilitava encontrar itens com mesma especificação contratados com fornecedores diferentes. Depois – as demandas agrupadas permitiam planejar a quantidade necessária de álcool etílico – por exemplo – para atendimento de todos os colegiados acadêmicos, melhorando a performance do processo a partir da mudança organizacional (CARMONA *et al.*, 2016). Ainda é possível debater o desempenho da inovação a partir do que sugeriu Blonski *et al.*, (2017) que analisou como ocorreu o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* – BSC em organizações pública brasileiras.

- Sustentabilidade:

Os resultados oriundos da nova metodologia quanto à sustentabilidade podem ser analisados a partir dos desafios e das barreiras inerentes ao processo de compra sustentável (COUTO; RIBEIRO, 2016). As vantagens da utilização metodológica proposta deixam claro que aspectos integrativos, de conhecimento, econômico, institucional, ambiental e social, propostos por Couto e Ribeiro (2016) são contemplados pela inovação.

- Percepção do usuário:

Para Carmona *et al.* (2016), inovação não é somente a concepção de um novo artefato, mas também do melhoramento da performance do existente, ou de uma mudança de processo e organizacional. Gerenciar o processo de inovação no meio organizacional pode ampliar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuando o intercâmbio de informações e refinando a capacidade da organização em aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (THEIS *et al.* 2017).

Ademais, a inovação está relacionada às competências centrais das organizações, fazendo com que os indivíduos se convertam em usuários quando constatarem as características de inovação nas empresas, além de possibilitar, para as empresas, redução de desperdícios durante o processo, diminuindo as despesas e favorecendo a competitividade (POZO; BUENO, 2015; GONÇALVES *et al.*, 2017).

Como a inovação ocupa papel de destaque na diferenciação e percepção dos usuários, é importante conhecer se esses percebem as inovações nos serviços oferecidos por estas empresas. Este é um ponto relevante para criar valor e gerar vantagens competitivas para as organizações.

Por isso, não há como desprezar, no debate sobre o tema, a percepção dos indivíduos que se tornam usuários da inovação – uma vez que se tornam usuários a partir do momento que visualizam e compreendem as características das inovações (ROGERS, 1995). O autor complementa indicando que essas características são: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e observância. Sobre a primeira, Rogers (1995, p. 213) afirma: “Vantagem relativa é o grau em que uma inovação é percebida como sendo melhor que a ideia que a substitui”. Por esse ângulo, a discussão na página 03 responde à questão.

- Eficiência processual da inovação:

O processo de inovação da metodologia envolveu riscos e incertezas, mas a inovação conseguiu produzir um impacto relevante nos resultados econômico-financeiros das empresas (LOPES JUNIOR, 2018). Além disso, a implementação e o processo de desenvolvimento da metodologia contou apenas com o pessoal e recursos existentes na organização. O quadro de pessoal das equipes, sobretudo na área de planejamento, forneceu os conhecimentos necessários para o mapeamento e o redesenho do processo de compras e mudança organizacional. A equipe de TI forneceu o conhecimento especializado para a definição das saídas tecnológicas, bem como operaram os recursos disponíveis para a confecção do sistema de apoio à decisão.

Dessa forma, a inovação descrita não demandou investimentos ou gastos adicionais na organização, exigindo, entretanto, uma nova configuração do processo de compras e a necessária promoção de formas diversas de aprendizado, seja para as equipes administrativas, seja para usuários demandantes do SAD.

**REFERÊNCIAS**

- ARAUJO, P. J. G. CORDEIRO NETO, J. R. Tecnologia da informação como ferramenta na gestão por processos: um estudo no processo de compras públicas da Univasf. **XVIII SEMEAD Seminários em Administração**, novembro de 2015.
- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. New York: Oxford University Press. 2003.
- BEIRA, E. Inovação e tecnologia: periferias e políticas de desenvolvimento regional. **Working Papers Mercados e Negócios TSI**. 2006.
- BLONSKI, F. *et al.* O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, [S.l.], p. 15-30, jan. 2017. ISSN 2175-5787.
- CARMONA, C. U. M; AQUINO, J. T; GOUVEIA, R. L. A. Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. **Exacta – EP**, São Paulo, 14:1, 71-84, 2016.
- COUTO, H. L.; RIBEIRO, F. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: opinião dos especialistas. **RAP**, 2016, 50.2.
- DAMANPOUR, F., & EVAN, W. M. Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. **Administrative Science Quarterly**, 29(3), 392-409, 1984.
- DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; e SOETE, L. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers., 1988.
- EEN. Enterprise **Europe Network**. 2011. Disponível em: < <http://een.ec.europa.eu/>>. Acesso em: jan. 2019.
- EUROPEAN COMMISSION. Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd Edition. Organisation for Economic Co-operation and Development. **OECD PUBLISHING**. 2005.
- FONSECA, P. G.; SANTOS, E. M. D. Fatores Críticos de Sucesso de ERP em uma Organização Pública e as Pressões Institucionais. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 17, n. Ed. Especial, p. 163-177, 2019.
- GONÇALVES, A; CARDOSO, H; CARVALHO, H; CARVALHO, G; STANKOWITZ, R. Panorama view of Innovation in Brazilian Small Businesses. **International Journal of Innovation (IJI)**, 5:3, 2017.
- LOPES JÚNIOR, Elias Pereira. O Efeito das Políticas Industriais sobre a Inovação. **Administração Pública e Gestão Social**, [S.l.], p. 101 - 110, abr. 2018.
- LUNDVALL, B. National innovation systems – analytical concept and development tool. **Paper presented at the Druid Tenth Anniversary Summer Conference 2005 on Dynamics of industry and innovation**. Copenhagen, Denmark, June 27-29, 2005.
- MEDEIROS JUNIOR, M. A. **Gestão por processos na administração pública: Um estudo junto aos usuários do processo de compras da Univasf**. 2015.
- MIRANDA, M. A. S. Gestão da informação para o processo de inovação: estudo de casos sob a ótica da abordagem integrativa em micro e pequenas empresas (MPES) de serviços de

tecnologia / Morjane Armstrong Santos de Miranda. – 2018. Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (**OCDE**). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Traduzido pela FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos, 2005, 136 p.

POZO, H; BUENO, M. S. Análise sobre o grau de maturidade em gestão da inovação nas micro e pequenas empresas do setor de tecnologia de Santos-SP. **Exacta – EP**, São Paulo, 13:2, 197-208, 2015.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 4 ed. Nova York: Free Press, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **History of economic analysis**. New York: Oxford University Press, 1954.

SILVA, M. Inovação e empreendedorismo. In M. Raposo, M. Silva, & R. Rodrigues (Eds.). **Manual de Apoio à Dinamização de Empresas de Base Tecnológica** (pp. 25-40). Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2007.

TABORDA, C. S. B; ESTEVÃO, C.M.S.; NUNES, S.M. Gestão da inovação nas PME's da Beira Interior: as perspectivas dos gestores. **Tourism & Management Studies**, Vol. 9, Número 2. 124-1. 2013.

TÁLAMO, J. R. A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. **Revista Pesquisa & Tecnologia FEI**, 23, 26-33. 2002.

THEIS, V; HAUBERT, B; ZMIJEWSKI, J; SCHREIBER, D. Gestão da inovação em uma empresa do setor de borracha e termoplástico Innovation management in a rubber and thermoplastics company. **Exacta – EP**, São Paulo, 15:1, 15-29, 2017.

TIDD, J. e BESSANT, J. **Gestão da inovação: integrando tecnologia**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P.B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R., & HOLBEK, J. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.