

Aloisio Silva Junior

**UMA PROPOSTA DE POLÍTICA DE INOVAÇÃO PARA OS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFSC  
CAMPUS FLORIANÓPOLIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre.

Orientador: Prof. Claudio José Amante,  
Dr.

Florianópolis  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva Junior, Aloisio

Uma proposta de política de inovação para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis / Aloisio Silva Junior ; orientador, Claudio José Amante, 2018.

177 p.

Dissertação (mestrado profissional) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia. 3. Política de inovação. 4. Servidores técnico administrativos. 5. Cultura Inovadora. I. Amante, Claudio José. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Aloisio Silva Junior

**UMA PROPOSTA DE POLÍTICA DE INOVAÇÃO PARA OS  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFSC  
CAMPUS FLORIANÓPOLIS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre”, e aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU.

Florianópolis, 25 de junho de 2018.

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Claudio José Amante, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Mauricio Gariba Junior, Dr.  
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia



Dedico esta dissertação de mestrado a minha esposa Fernanda Raquel Egídia Carpes Silva, aos meus filhos Mariana Carpes Silva e Artur Matos Silva, aos meus pais Aloisio Silva e Matilde Maria Silva, por sempre servirem de apoio nos momentos difíceis desta jornada. As minhas, netas Manoela e Maria Eduarda que me motivam a entrar em qualquer desafio.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente as pessoas que participaram desta pesquisa, ao meu orientador professor Claudio José Amante, aos membros da banca professores Pedro Antônio de Melo e Mauricio Gariba Junior e ao corpo diretivo do IFSC Campus Florianópolis.



*Tu tens que investir em pensar através da arquitetura das coisas. Quoted in 'Steve's Two Jobs,' Time (Michael Krantz; October 18, 1999)*



## RESUMO

A presente pesquisa foi efetuada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSC) no Campus Florianópolis, instituição de ensino federal que faz parte da rede de educação profissional e tecnológica, cujo ensino é público e gratuito. O objetivo geral da pesquisa é propor uma política de inovação voltada para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. O método de raciocínio utilizado nesta pesquisa foi o dedutivo, quanto a sua natureza é aplicada, a pesquisa terá uma abordagem qualitativa e quantitativa, quanto aos fins será descritiva, quanto aos meios utilizados tem-se um estudo de caso, com pesquisas bibliográficas e documentais, onde foram levantados elementos por meio da teoria para compor uma política de inovação para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. A população desta pesquisa são os gestores estratégicos e os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Os instrumentos de coleta de dados escolhidos foram a entrevista e o questionário, amparados pelo referencial teórico. Na entrevista com os gestores estratégicos, caracterizou-se os elementos voltados para a inovação que hoje são encontrados nesta Instituição e qual o posicionamento destes frente a implementação de uma política de inovação no Campus Florianópolis, já em relação aos questionários esses foram aplicados aos servidores técnico-administrativos, com a intenção de diagnosticar o nível atual de internalização de uma cultura inovadora no âmbito do Campus e o segundo questionário respondido por gestores e servidores técnico-administrativos convalidou os elementos propostos para uma política de gestão de inovação. A pesquisa tem uma perspectiva de praticidade no meio público, onde os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis por intermédio de sua gestão terão a condição de experimentar uma nova metodologia de trabalho, que poderá os levar a uma determinada condição cultural voltada a pró-atividade, criatividade, participação ativa e coletiva, dentre outros fatores inerentes ao processo de inovação, que tendem a qualificar a administração e satisfazer anseios da comunidade interna e da sociedade.

**Palavras-chave:** Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia. Política de inovação. Servidores técnico-administrativos. Cultura Inovadora.



## ABSTRACT

The present research is being carried out at the Federal Institute of Education, Science and Technology (IFSC) at Florianópolis Campus, a federal educational institution that is part of the professional and technological education network, whose teaching is free and public. The general objective of the research is to propose an innovation policy focused on the technical and administrative staff of the IFSC Campus Florianópolis. The method of reasoning used in this research will be the deductive, as its nature will be applied, the research will have a qualitative and quantitative approach, as far as the purposes will be descriptive, as the means used has a case study, with bibliographical and documentary researches, where elements will be raised through the theory to compose an innovation policy for the technical-administrative servants of the IFSC Campus Florianópolis. The population of this research is the strategic managers and the technical-administrative servants of the IFSC Campus Florianópolis. The instruments of data collection chosen were the interview and the questionnaire, supported by the theoretical reference. In the interview with the strategic managers, the objective is to obtain the innovation-oriented elements that are currently found in this Institution and what their positioning in front of the implementation of an innovation policy in Campus Florianópolis, already in relation to the questionnaires will be applied to the managers and technical-administrative servers, with the intention of diagnosing the current level of internalization of an innovative culture within the Campus and between these servers seeking to validate the elements proposed for an innovation management policy. The research has a perspective of practicality in the public environment, where the technical-administrative servants of the IFSC Campus Florianópolis through its management will have the condition of experimenting with a new methodology of work that can lead to a certain cultural condition aimed at pro- activity, creativity, active and collective participation, among other factors inherent to the innovation process, which tend to qualify the administration and satisfy the wishes of the internal community and society.

**Key words:** Federal Institute of Education Science and Technology. Innovation policy. Technical-administrative servers. Innovative Culture.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fórmula Cálculo Tamanho de Amostra Finita .....	65
Figura 2 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	84
Figura 3 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	85
Figura 4 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	86
Figura 5 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	86
Figura 6 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	87
Figura 7 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	88
Figura 8 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	88
Figura 9 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	89
Figura 10 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	90
Figura 11 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	90
Figura 12 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	91
Figura 13 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação .....	92

Figura 14 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação.....	92
Figura 15 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação.....	93
Figura 16 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação.....	94
Figura 17 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação.....	94
Figura 18 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação.....	95
Figura 19 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	97
Figura 20 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	97
Figura 21 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	98
Figura 22 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	99
Figura 23 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	99
Figura 24 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	100
Figura 25 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	100
Figura 26 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	101

Figura 27 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	102
Figura 28 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	102
Figura 29 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	103
Figura 30 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	104
Figura 31 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	104
Figura 32 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	105
Figura 33 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	106
Figura 34 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	106
Figura 35 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	107
Figura 36 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	107
Figura 37 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	108
Figura 38 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	109
Figura 39 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	109

Figura 40 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	110
Figura 41 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	111
Figura 42 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis ...	111
Figura 43 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	112
Figura 44 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	113
Figura 45 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	114
Figura 46 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	115
Figura 47 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	115
Figura 48 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	116
Figura 49 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	117
Figura 50 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	118

Figura 51 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	119
Figura 52 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	119
Figura 53 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	120
Figura 54 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	121
Figura 55 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	121
Figura 56 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	122
Figura 57 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	123
Figura 58 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	124
Figura 59 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	125
Figura 60 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	126

Figura 61 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	127
Figura 62 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	128
Figura 63 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	129
Figura 64 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	130
Figura 65 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	131
Figura 66 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	132
Figura 67 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	133

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estruturas de Gestão Estratégica do IFSC – Campus Florianópolis .....	39
Quadro 2 - Gestores Estratégicos do IFSC – Campus Florianópolis ....	66
Quadro 3 - Áreas Setoriais da Administração e do Apoio ao Ensino do IFSC - Campus Florianópolis.....	66
Quadro 4 - Quantidade de servidores do IFSC Campus Florianópolis Abril/2018 .....	67
Quadro 5 - Representações do Conselho de Gestão do IFSC Campus Florianópolis .....	74
Quadro 6 - Representações do Colegiado do IFSC Campus Florianópolis .....	75
Quadro 7 - Síntese das Primeiras Entrevistas com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis.....	77
Quadro 8 - Síntese das Primeiras Entrevistas com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis.....	78
Quadro 9 - Síntese das Primeiras Entrevistas com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis.....	79
Quadro 10 - Síntese das Primeiras Entrevistas com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis.....	80
Quadro 11 - Síntese da Segunda Entrevista com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis.....	82
Quadro 12 - Régua para resposta do questionário de caracterização da cultura de inovação dos TAES em seu contexto .....	84
Quadro 13 - Régua para resposta do questionário de convalidação da política de inovação dos técnico-administrativos e gestores .....	96
Quadro 14 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva Pessoas e Conhecimento .....	137



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Pesquisa Portal Capes 1995 - 2016 .....	31
Tabela 2 - Grau de Confiança Desejado.....	65



## SUMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>27</b>
1.1	OBJETIVOS .....	30
1.2	JUSTIFICATIVAS .....	30
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	34
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>35</b>
2.1	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES).....	35
<b>2.1.1</b>	<b>Estruturas de Gestão do IFSC Campus Florianópolis .....</b>	<b>37</b>
2.2	GESTÃO PÚBLICA .....	40
<b>2.2.1</b>	<b>Gestão das IES Públicas .....</b>	<b>43</b>
2.3	POLÍTICA .....	46
<b>2.3.1</b>	<b>Política de Inovação .....</b>	<b>47</b>
2.4	CULTURA .....	50
<b>2.4.1</b>	<b>Cultura da Inovação .....</b>	<b>53</b>
2.5	INOVAÇÃO .....	55
<b>2.5.1</b>	<b>Gestão da Inovação .....</b>	<b>58</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>61</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	61
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	63
3.3	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA .....	64
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	67
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISES DE DADOS.....	69
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	70
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>73</b>
4.1	FLUXO DE TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS.....	73
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS ATUAIS VOLTADOS A INOVAÇÃO NO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS NA VISÃO DOS GESTORES ESTRATÉGICOS .....	76
4.3	POSICIONAMENTO DOS GESTORES ESTRATÉGICOS DO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS EM RELAÇÃO A IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE INOVAÇÃO PARA OS TAEs.....	81
4.4	CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO DE ATUAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS, SEGUNDO A VISÃO DOS PRÓPRIOS TAEs.....	83

4.5	CONVALIDAÇÃO DOS ELEMENTOS PROPOSTOS PARA COMPOSIÇÃO DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO .....	95
4.5.1	Resultados da Convalidação dos Gestores .....	96
4.5.2	Resultados da Convalidação dos Técnico- Administrativos.....	112
4.6	PROPOSTA DE POLÍTICA DE INOVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS AD- MINISTRATIVOS DO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS .....	133
4.6.1	Apresentação.....	134
4.6.2	Metodologia de Elaboração da Política de Inovação .....	134
4.6.3	Conceito, Princípios e Diretrizes Básicas para a Política de Inovação.....	135
4.6.4	Interligação entre a Política de Inovação, Missão, Valores e Planejamento Estratégico do IFSC .....	136
4.6.5	Nível, Tipos de Inovação e Categorizações da Inovação ..	138
4.6.6	Indicadores de Inovação .....	139
4.6.7	Linhas Estratégicas para o Plano de Inovação e Gestão da Inovação .....	139
4.6.8	Divulgação e Internalização da Política de Inovação dos Técnicos Administrativos do IFSC Campus Florianópolis .....	140
5	CONCLUSÃO.....	143
	REFERÊNCIAS.....	147
	APÊNDICE A - Entrevista Etapa 1.....	157
	APÊNDICE B - Entrevista Etapa 2.....	159
	APÊNDICE C - Questionário 1 .....	161
	APÊNDICE D - Questionário 2 .....	165
	APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....	171

# 1 INTRODUÇÃO

Presencia-se atualmente, uma condição quase que irreal de elaborar-se previsões, prospecções de cenários e outras formas que visem antever fatos futuros para provisionar, por exemplo, ações de planejamentos. Bauman (2013), coloca que o pertencimento e a identidade não possui a solidez perpétua, e que a vida é dividida em episódios, que estamos envolvidos por uma modernidade líquida, onde a modernidade da sociedade avança em vários sentidos. Estar em movimento não é mais uma escolha: agora se tornou um requisito indispensável.

Nesse contexto tem-se também a crescente importância de alguns conceitos, dentre eles está a inovação, conceito esse que apesar de já ser explorado no início do século XX por meio do economista Joseph Alois Schumpeter (1934), onde explicava que a economia saia de seu equilíbrio por meio da introdução de novas tecnologias, processos, novos métodos de venda, e outras aplicações novas que suscitasse à empresa sucesso em sua área de negócio. Obviamente esse conceito tratado de forma mais mercadológica dentro de preceitos econômicos por Schumpeter também se expandiu no processo de análise temporal, e nessa pesquisa pretende-se abordar esse conceito dentro do escopo da gestão de pessoas, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, mais precisamente no Campus Florianópolis.

Nesse processo introdutório se faz necessário um breve histórico do IFSC e do Campus Florianópolis.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas. Os Institutos Federais compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. (IFSC, 2016b).

No governo Lula foi iniciado o processo de expansão da rede tecnológica que atingiu todo o território nacional.

Em 2008 por meio do projeto de lei 3775/2008, foram criados 38 (trinta e oito) Institutos Federais,

de Ciência e Tecnologia no país, tendo como principais prerrogativas uma forte inserção nas áreas de pesquisa e extensão, buscando ampliar o processo de inovação, por meio de soluções técnicas e tecnológicas, alcançando resultados que beneficiem a comunidade em geral. (IFSC, 2016b).

Pelas prerrogativas de criação dos Institutos já se evidencia nos aspectos legais a busca pela ampliação dos processos de inovação. O IFSC de uma composição de três campus em sua estrutura, passou por uma mudança drástica, conforme descrito abaixo.

Almeida (2010), coloca que o IFSC apesar de possuir uma legislação de criação recente, é uma Entidade centenária oriunda da Escola de Aprendizes e Artífices, criada por meio do Decreto 7.566 de 23 de setembro de 1909 do então Presidente Nilo Peçanha e passou ao longo dos anos por inúmeras transformações até culminar no modelo de Instituto Federal. Em 13 de janeiro de 1937, por meio da lei nº 378, a instituição mudou de nome e *status*, para Liceu Industrial de Florianópolis e, cinco anos mais tarde por intermédio do decreto-lei nº 4127, de 23 de fevereiro de 1942, transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. O nome e o *status* da instituição foi alterado novamente em 1965, com a lei nº 4759, de agosto passando para Escola Industrial Federal de Santa Catarina. A partir de 1968, com a portaria ministerial nº 331, de 17 de junho, adotou a denominação Escola Técnica Federal de SC (ETF-SC). A Lei Federal de nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994, transformava automaticamente todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, a transformação para CEFET-SC foi oficializada em 27 de março de 2002, quando foi publicado no Diário Oficial da União (DOU) o decreto de criação, agora a Instituição passou a ofertar ensino superior.

O grande pilar desse Ente centenário é o Campus Florianópolis situado na região central de Florianópolis, faz parte do IFSC tendo sido o ponto inicial para a construção e fortalecimento desse sistema, como já descrito no relato histórico sendo que esse Campus carrega toda uma *expertise* pelos 108 anos de existência, construídos nas diversas fases e cenários progressivos dos processos voltados para o ensino, pesquisa, extensão e gestão.

O Campus Florianópolis oferta aproximadamente 38 cursos nas modalidades presenciais e EAD, desde mestrados, especialização, bacharelado em engenharia, graduação tecnólogo, técnico

integrado, técnico subsequente, cursos de curta duração (FIC), e são atendidos aproximadamente 5.406 alunos e em relação a servidores temos nesse momento 389 docentes e 201 servidores técnicos administrativos. (IFSC, 2016a).

Portanto, dentro da gestão pública, particularmente entre as Instituições de Ensino Superiores Públicas aqui já condicionando o Campus Florianópolis, constata-se que os cenários atuais são modificados a cada momento, motivados pelas mais diversas situações, como tecnologia, globalização, sazonalidade governamental, aspectos inerentes a legislação, alteração de corpo diretivo, aspectos culturais, avanço da comunicação, exigências da sociedade e outros inúmeros fatores que tornam muito complexo o processo de gestão gerando dificuldades para uma organização que atenda institucionalmente essa modernidade líquida já citada.

Esta pesquisa direciona para a concepção e importância da elaboração de uma política voltada a inovação no Campus Florianópolis, pois, estaria, estabelecendo um enfrentamento ao estado fluído dos cenários atuais, proporcionando o ambiente condizente para a institucionalização de práticas inovadoras por meio de um processo organizado com base no coletivismo, certamente melhorando os processos laborais, fortalecendo o compromisso com a sociedade, com seus servidores e com a educação profissional e tecnológica.

“Os executivos dizem que a inovação é muito importante, mas a abordagem de suas empresas em relação a isso é, em muitos casos, informal, e os líderes carecem de confiança em suas decisões sobre inovação”. (KOTLER; BES, 2011, p. 19).

Conforme citado acima por Kotler e Bes, é difícil termos a institucionalização dos processos inerentes a inovação no âmbito da gestão e dentro de um ambiente de trabalho como o Campus Florianópolis, observa-se a comprovação em um artigo que originou uma pesquisa efetuada com seu corpo gestor cuja parte da conclusão assim está descrita.

Em relação análise junto a área estratégica do IFSC Campus Florianópolis, foi confirmada essa vocação e filosofia em relação aos benefícios da inovação, mas que hoje é traduzido em ações isoladas, sem um processo organizado que busque incentivar o fomento a uma cultura de inovação voltada para os ambientes administrativos e de

apoio ao ensino. (AMANTE; SILVA JUNIOR, 2016).

Portanto, surge daí a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os elementos que devem compor uma política de inovação, voltada aos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis?**

## 1.1 OBJETIVOS

A partir da pergunta de pesquisa são delineados os objetivos a serem alcançados por meio desta pesquisa, sejam eles do tipo geral ou específicos. Sendo assim o **objetivo geral** dessa pesquisa é: **propor uma política de inovação voltada para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.**

Já os objetivos específicos são:

- a) Identificar junto aos gestores estratégicos do Campus os elementos atuais voltados para inovação e quais seus posicionamentos frente a implementação de uma política de inovação no contexto de atuação dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.
- b) Caracterizar a cultura de inovação no contexto de atuação dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.
- c) Identificar elementos na literatura para composição de uma política institucional de inovação voltada para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.
- d) Convalidar os elementos propostos para composição da política institucional de inovação sob a percepção dos servidores técnico-administrativos e gestores estratégicos do IFSC Campus Florianópolis.
- e) Elaboração de uma proposta de política institucional para ser validada que fomente a cultura de inovação entre os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

A pesquisa está dentro da área de concentração do PPGAU, gestão universitária, seguindo a linha de pesquisa de análises, modelos e técnicas de gestão universitária, mais precisamente na gestão da inovação, com a proposição de uma política institucional voltada para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Portanto, a

pesquisa está na vertente da conjugação entre os aspectos teóricos, e uma aplicação prática, salutar a condição do mestrado profissional.

Possui originalidade por ser um tema ainda pouco explorado. Preenche uma lacuna do conhecimento por trabalhar com o aspecto da gestão da inovação voltada para servidores públicos de instituições de ensino superior, mais precisamente dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, assunto ainda pouco explorado na academia. Fez-se uma pesquisa em 05/01/2017 no portal capes com publicações entre 1995 e 2016, com as seguintes características de pesquisa determinadas na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Pesquisa Portal Capes 1995 - 2016

Raízes da Pesquisa	Quantidade de Livros	Quantidade de Dissertações	Quantidade de Artigos
Inovação and gestão pública	72	01	671
Inovação and Instituições de Ensino Superior	77	00	145
Inovação and Institutos Federais	15	00	48

Fonte: Elaborada pelo autor.

A referida tabela indica a originalidade do assunto. O assunto é relevante socialmente, pois, altera uma sistemática de trabalho no meio público visando o benefício do servidor e da sociedade atendida. Ferreira (2012) coloca que alguns dos transtornos que somam para a falta de qualidade de vida no trabalho são: erros frequentes na execução de tarefas, em virtude sobretudo, de condições pouco adequadas de trabalho; retrabalho, em decorrência inexorável da existência de erros e falhas da concepção de organização do trabalho, perda e desperdício de material, decorrentes de desenhos de tarefas e processos de trabalhos com baixo grau de eficácia e eficiência.

Tais fatores culminados com outros que causam mal estar no trabalho, podem ser metas em processos de inovação, com características simples, mas impactos que podem ser vigorosos a quem trabalha e para quem é usuário desses serviços.

Outro fator que justifica a pesquisa é o interesse pessoal e profissional em relação ao assunto pesquisado, visando buscar sua implementação, devido o pesquisador atuar na gestão estratégica do IFSC Campus Florianópolis na área de administração, possuindo facilidade no acesso a informações, documentações e bibliografias. Outro fato relevante é que o pesquisador chefia toda a área de gestão de pessoas do

Campus Florianópolis, tendo também respaldo inclusive estratégico e operacional para o desenvolvimento da pesquisa. Portanto, a pesquisa será efetuada no ambiente profissional do pesquisador, que terá disponibilidade de tempo e pessoas visando a busca do conhecimento necessário para atingir a todos os objetivos propostos.

Para que ações estratégicas como essas que estão sendo propostas nesse trabalho de pesquisa tenham êxito, é vital para o sucesso de todo o processo a anuência do corpo diretivo do ente pesquisado, e isso consideramos um fator positivo e que também o justifica.

A responsabilidade principal pela criação de uma cultura criativa reside no alto, com o CEO da empresa. A liberdade dos funcionários para pensar de forma criativa e independente, o espírito colaborativo e o estímulo para que todos que têm ideias as manifestem para a empresa só podem vir dos altos escalões da administração. (KOTLER; BES, 2011, p. 291).

A aceitação do tema por parte da Gestão do IFSC Campus Florianópolis onde o próprio pesquisador faz parte da área estratégica do Campus, está apontada em seu planejamento na oportunidade de melhoria dos fluxos de trabalho, condições de trabalho, estímulo, participação nos processos de gestão e consequentemente um atendimento mais qualificado por parte dos servidores técnico-administrativos a todos os usuários.

O próprio governo federal ao alterar a lei de inovação de 2004, amplia suas finalidades estimulando os trabalhos inerentes a um processo de gestão voltado a inovação, fomentando junto as empresas e Instituições a importância dos aspectos inerentes a criatividade, novas perspectivas, processos de trabalho diferenciados e a novas tecnologias e experimentos.

“VIII - incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação e às atividades de transferência de tecnologia”; (BRASIL, 2016).

Essa é uma das finalidades da nova lei de inovação, que caracteriza essa condição de incentivo a constituição de ambientes favoráveis a inovação, com esse incentivo direciona e cria estruturas para a institucionalização do processo de inovação.

“VII - para orientação das ações institucionais de capacitação de recursos humanos em empreendedorismo, gestão da inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual;” (BRASIL, 2016).

Esse inciso da referida lei refere-se a uma das diretrizes e objetivos para construção de uma política que disponha sobre a organização e a gestão dos processos que orientam a transferência de tecnologia e a geração de inovação no ambiente produtivo, que certamente deve iniciar dentro da própria Instituição com o fomento da cultura inovadora entre seus servidores.

Observa-se a percepção de Almeida Filho, que fala em seu livro sobre a possibilidade da Universidade Nova, ou seja, uma Instituição de Ensino Superior que esteja a frente de seu tempo, caracterizando seus servidores com uma tripla responsabilidade.

Primeiro não somente os docentes são educadores. Todos os servidores da universidade, do auxiliar administrativo ao gestor mais graduado, do porteiro ao pesquisador, contribuem para o caráter pedagógico da instituição e, portanto, devem ter consciência do seu papel na função de formação. Segundo, como trabalhadores de uma universidade, temos compromisso com a pesquisa, a inovação e a criatividade. Devemos sempre buscar formas novas, eficientes e criativas para desempenhar nossas tarefas. Terceiro, temos uma importante missão social a cumprir, no sentido de difundir e compartilhar nosso potencial de transformação da natureza e da vida com a sociedade que nos sustenta e nos engloba. (ALMEIDA FILHO, 2007, p. 172).

Portanto, a razão da escolha desta pesquisa têm inúmeras bases de sustentação relatadas acima, que nos levam a possibilidades centrais de qualificarmos a administração pública, e mais precisamente a gestão de uma Instituição de Ensino Superior, criando a possibilidade de um atendimento apropriado a toda sociedade. Academicamente é relevante, pois, poderá proporcionar o caminho para novos estudos inclusive com pesquisas inéditas voltadas, por exemplo, a elaboração de um modelo gestão de inovação para os servidores técnico-administrativos do IFSC.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Essa pesquisa está dividida em cinco capítulos.

O capítulo 1 mostra uma contextualização introdutória, levando a pergunta de pesquisa ao objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa da referida pesquisa.

No capítulo 2 tem-se a fundamentação teórica, que proporciona o embasamento de todo o processo de pesquisa, proporcionando referenciais bibliográficos e documentais, onde se ressalta o conhecimento sobre: instituições de ensino superior, conceitos de gestão pública, conceitos de gestão de instituições de ensino superiores, conceitos sobre política e política da inovação, conceitos de cultura e cultura de inovação, e finalmente conceitos de inovação e gestão da inovação.

No capítulo 3 são descritos os procedimentos metodológicos que foram necessários para a elaboração e finalização da pesquisa proposta.

O capítulo 4 trata a apresentação e análise de dados, contendo as informações coletadas por meio dos dispositivos citados na metodologia da pesquisa e aquelas provenientes das entrevistas e questionários, cuja análise têm base principalmente na fundamentação teórica traçada no capítulo 2 desta pesquisa.

Finalizando no capítulo 5 têm-se as considerações finais que sintetizam os resultados obtidos na pesquisa, analisando o alcance das respostas referentes ao objetivo geral e objetivos específicos e indicam novos estudos e abordagens referentes ao problema pesquisado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será abordado os conceitos centrais, que servirão de base para a compreensão de toda a pesquisa, principalmente referenciando o processo de análise e interpretação da realidade investigada. Os tópicos serão destacados a seguir.

### 2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Iniciando a abordagem teórica é necessário conhecermos qual o papel das IES e como sua organização pode contribuir para uma sociedade melhor. Referente aos Institutos Federais, esses se caracterizam como uma IES ligadas a educação profissional, com a seguinte concepção:

portanto, a educação profissional não é meramente ensinar a fazer e preparar para o mercado de trabalho, mas é proporcionar a compreensão das dinâmicas sócio-produtivas das sociedades modernas, com suas conquistas e os seus revezes, e também habilitar as pessoas para o exercício autônomo e crítico de profissões, sem nunca se esgotar a elas. (PACHECO, 2012, p. 67).

Os Institutos Federais, também se diferenciam simplesmente por ter um leque maior de oferta dentro das modalidades de ensino, mas hoje legalmente são consideradas IES, portanto, muitos conceitos destinados às universidades podem ser incorporados pelos Institutos Federais.

Audy e Morosini (2006) afirmam que a universidade é um lugar de formação para uma proporção majoritária da sociedade, seu principal dever como serviço público será o de estar atenta às necessidades globais dessa sociedade, que são bastante distintas das necessidades tradicionais das elites ou das do próprio estado. Isso exige novos modelos organizacionais muito mais flexíveis e ágeis.

Evidencia-se que as necessidades sociais são objetos centrais, pois, estamos tratando de uma Instituição de Ensino Superior Pública, portanto, todo o processo de gestão também deve ser diferenciado.

É exatamente por ser uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual que a universidade pode relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado de

maneira conflituosa, dividindo-se internamente entre os que são favoráveis e os que são contrários à maneira como a sociedade de classes e o Estado reforçam a divisão e a exclusão social, impedindo a concretização republicana da instituição universitária e suas possibilidades democráticas. (CHAUI, 2003, p. 6).

A condição de instituição social, deve ser perseguida dentro do processo de gestão para que não tenhamos desviadas as finalidades que obviamente deverão estar alinhadas as necessidades da sociedade, principalmente no compromisso de formação que essas Instituições proporcionam.

No atual contexto temos uma pressão e ações concretas governamentais voltadas a transformação desses Entes em modelos organizacionais, que não refletem a condição necessária as finalidades de nossas IES.

Os primeiros ensaios sobre as funções da Universidade na sociedade baseiam-se na Universidade de Berlim do Século XVIII, assentada no modelo Humboldtiano. Tal modelo centra-se na autonomia e independência, diante do Estado. Nesse contexto, num primeiro momento a universidade era vista como um espaço voltado para o ensino, cuja característica estava centrada na transmissão do conhecimento. Posteriormente, a universidade passou a incorporar a pesquisa. Trabalhando com a tríade: ensino, pesquisa e extensão. Incorporando o modelo Humboldtiano o qual enfatiza o papel da universidade com os serviços prestados ao estado-nação. Numa terceira fase está o modelo de Universidade Politécnica de Pesquisa, o qual possuem relações com a indústria, perpassando seus conhecimentos a essas organizações através das pesquisas desenvolvidas no ambiente universitário. Por fim, a última onda na evolução da universidade é a chamada “UniversidadeEmpreendedora”. Neste modelo a nova universidade passou a incorporar o desenvolvimento econômico e social como uma função adicional. (BOTELHO; MACEDO, 2013, p. 7).

Esse quadro de transformações das IES, passam pelos conceitos já citados nessa pesquisa principalmente relativos a necessidade de acompanhar a liquidez dos cenários, que modificam a todo momento as concepções, determinados conceitos, e proporcionam a condição da gestão e no próprio dia a dia de trabalho, a busca pela criatividade. Um dos grandes paradigmas a serem quebrados é o próprio conservadorismo que habitam essas Instituições e que contribuem para culturas que se estabelecem no seio do processo de gestão e consequentemente no operacional.

Audy e Morosini (2006) colocam que “as universidades, dirigidas em muitos países por seus pares, comportam-se como instituições conservadoras, especialmente em momentos de grandes mudanças”.

Portanto, a gestão deve ser meticulosa visando a quebra deste paradigma, traçando perspectivas reais de mudanças no ambiente da Instituição.

As Universidades têm de estar ao serviço dessas duas ideias mestras – sociedade de informação e economia baseada no conhecimento – e para isso têm de ser elas próprias transformadas por dentro, por via das tecnologias da informação, da comunicação e dos novos tipos de gestão e de relação entre os trabalhadores de conhecimento e entre estes e os utilizadores ou consumidores. (SANTOS, 2011, p. 19).

Os novos tipos de gestão servem para fomentar essa nova opção organizacional, baseada na informação e no conhecimento.

### **2.1.1 Estruturas de Gestão do IFSC Campus Florianópolis**

Um dos princípios de gestão do IFSC está assim descrito em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):

“Garantia da gestão pedagógica, administrativa e financeira de forma democrática, colaborativa, solidária, transparente e participativa para toda a organização do Instituto”. (IFSC, 2015, p. 57).

O processo de gestão participativo é bastante relevante nos Campus do IFSC, com ênfase na autonomia administrativa desses campus que possuem estruturas administrativas diferenciadas, sendo que em alguns temos Colegiados e Conselhos, que referendam a participação

dos segmentos no processo decisório e contribuem na administração da Instituição.

A gestão democrática esta associada a democracia participativa. Adescentralização, a autonomia e a participação estabelecem abertura de novas arenas públicas de decisão, que conferem a cada "escola" sua singularidade, sua identidade própria, tendo a qualidade do ensino como ponto central de qualquer proposta para "escola" pública. No exercício da construção da autonomia escolar, não obstante de seus percalços e desafios, são visíveis e promissores os benefícios e as vantagens produzidos nessa vivência. A "escola" torna-se palco de experiências democráticas, em que a participação e a autonomia devem ocorrer de forma transparente, respeitando a diversidade, o pluralismo e os valores éticos. A gestão democrática adotada contempla a autonomia do IFSC e a participação na tomada de decisões, amparada em uma concepção sociocrítica, e implica processos de participação, autonomia e delegação de poder, o que sugere corresponsabilidade. (IFSC, 2015, p. 54).

O Campus Florianópolis, por ser o maior da rede IFSC, têm uma estrutura de gestão diferenciada, com uma composição mais completa, gerando a possibilidade do atendimento aos preceitos democráticos de gestão que estão aludidos em nosso PDI.

Art. 2º O Campus Florianópolis é integrante do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), com sede e foro no município de Florianópolis, estado de Santa Catarina, localizado na Avenida Mauro Ramos, 950, Bairro Centro, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, com proposta orçamentária anual identificada, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores e tem por finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino para os diversos setores da economia, bem como realizar

pesquisa e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos. (IFSC, 2009, p. 4).

O Campus possui a seguinte estrutura administrativa de gestão estratégica para direcionar seus processos administrativos e acadêmicos, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Estruturas de Gestão Estratégica do IFSC – Campus Florianópolis

<b>Nível Estratégico</b>	
<b>Cargo/Estrutura</b>	<b>Função</b>
Direção Geral	CD-2
Vice-Direção	CD-3
Diretoria de Ensino	CD-3
Diretoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão	CD-3
Diretoria de Administração	CD-3
Colegiado de Cragos	Estrutura colegiada, com representação dos cargos estratégicos do Campus exceto a Vice-Direção, e com representações paritárias dos três segmentos (Docentes, Técnicos-Administrativos e Discentes) e um representante da sociedade civil
Assembléia Geral	A Assembléia Geral do Campus, órgão máximo de consulta e normalização por todos os integrantes da comunidade acadêmica

Fonte: Adaptado do Regimento Interno do Campus Florianópolis (IFSC, 2009).

O Campus Florianópolis possui uma estrutura departamentalizada, tendo seis (06) departamentos acadêmicos, 03 departamentos administrativos e uma coordenação de Tecnologia e Informação que já funciona e consta no regimento como estrutura departamental, mas que ainda aguarda a liberação de uma função CD-4. Esses departamentos

constituem o nível tático decisório do Campus, juntamente ao Conselho de Gestão.

Art. 15. O Conselho de Gestão, órgão consultivo, de assessoramento ao Diretor-Geral do Campus será composto pelo Diretor-Geral, Vice-Diretor, Diretor de Ensino, Diretor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Diretor de Administração, pelos Chefes de Departamentos e Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação e será regido por regulamento próprio. (IFSC, 2009, p. 14).

Portanto, todas as decisões estratégicas e ações estratégicas implementadas no Campus passam pela consulta e aprovação desses conselhos e colegiados, e até mesmo por assembleias gerais.

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA

Constata-se que devemos aliar o processo de gestão pública também as condições estabelecidas pelos contextos que se diluem rapidamente e formam outros com muita rapidez.

A gestão pública é a mesma atividade administrativa vinculada a lei ou a norma técnica e a política, realizando funções administrativas em um determinado período de tempo. Referir-se ao tempo, aqui, significa analisar a gestão pública de uma forma dinâmica, entendê-la como um processo decisório, cujos princípios estáticos estão envolvidos por uma sociedade que se modifica, pois as regras mudam e as práticas no território administrativo alteram-se no tempo e no espaço. (SANTOS, 2006, p. 12)

Apesar da rigidez do processo legal, o dinamismo da decisão é atribuído há uma condição não estática das políticas governamentais, que envoltas em aspectos globais, têm que estar aptas ao atendimento e anseio de uma sociedade também globalizada. Outra discussão interessante sobre essa temática foi abordada por Matos (1988) na tentativa de analisar a importância de se modernizar a administração pública, considerando para tanto a diferenciação entre modernização organizacional (MO) e

modernização administrativa (MA). Segundo o autor a modernização organizacional tem base nas concepções teóricas de mudança social. Para ele, a MO é um processo de alta complexidade envolvendo as dimensões políticas e educacionais, que são fatores constantes nas organizações sociais, visando provocar transformações nas relações de trabalho e de poder, e nos resultados Institucionais. Por outro lado, a MA é considerada uma alternativa limitada que modifica a Instituição somente no âmbito de sua infraestrutura, podendo alterar normas, procedimentos e simplificando rotinas.

Portanto verifica-se que na ideia de Matos o processo político e educacional é fundamental para uma mudança organizacional dentro do ambiente Institucional, e age em conjunto com a mudança estrutural, que realinhe ambientes e modelos funcionais a qual a administração pública, ou a gestão de uma determinada Instituição está acostumada.

Gestão Pública deve ser praticada como originalmente foi tencionada: voltada para a rês publica. Para tanto é, indispensável que o Estado através do governo em seus diferentes níveis decisórios (federal, estadual ou municipal), atue como sujeito do desenvolvimento socioeconômico, por um lado, e, de outro, que o servidor público seja valorizado por meio de condições de trabalho e salariais que lhe dêem condições de exercer uma gestão pública coerente com o seu desígnio original, a prática de um conceito substantivo do Estado. (MARTINS; PIERANTI, 2007, p. 126).

A gestão pública nesse processo de desenvolvimento deve valorizar o servidor público, principalmente em relação às condições e concepções de trabalho, que geram muita satisfação, principalmente quando esse servidor pode atuar como agente de transformação, e fazer com que esse Estado atenda os anseios da sociedade, por meio de um trabalho qualificado desenvolvido em uma Instituição Pública. Para Salm e Menegasso (2009), a administração pública caracteriza-se por reunir conhecimentos e estratégias que são remetidas a ações, tendo como objeto central o ser humano, trabalhando suas inúmeras dimensões e o tratando como um agente partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

Para acompanhar esse desenvolvimento geralmente tem-se ao longo dos tempos as reformas administrativas no setor público. De acordo

com Souza (1994), o debate a ser feito no meio público é se essas reformas conduzem a novos ambientes Institucionais. Para o autor, tomando o raciocínio de Bertero (1976) têm-se alterações no processo decisório desenvolvendo-se a partir de duas concepções complementares: a alteração na estrutura e as modificações de cunho comportamental. Segundo, Cavalcanti (1979), o ambiente influencia o processo de mudança. Para a autora, todas as repostas viriam se houver o entendimento das modificações ambientais. Motta (2001) indica que a mudança se define por meio de cinco diferentes paradigmas: mudança como compromisso ideológico; mudança como necessidade ambiental; mudança como uma releitura crítica da realidade; mudança como uma intencionalidade social; mudança como um processo de transformação do indivíduo.

A administração pública apesar de ainda estar amarrada a estruturas bastantes burocratizadas, se esforça por meio de mudanças para a busca de melhoria em seus processos de gestão. Segundo Guimarães (2000) a Administração Pública tem como desafio alterar as estruturas burocráticas, hierarquizadas em estruturas organizacionais flexíveis e empreendedoras. Hoje tem-se a figura da administração pública gerencial, Denhardt (2012) coloca que a mesma se baseia em desenvolvimentos práticos da administração pública de todo o mundo principalmente no modelo de países desenvolvidos, no conjunto de ideias em geral, conhecido como reinvenção do governo.

Por contraste, o novo serviço público sustenta que a administração pública deve começar com o reconhecimento de que a existência de uma cidadania engajada e esclarecida é crítica para a governança democrática. (DENHARDT, 2012, p. 269).

O aspecto da governança democrática enfatizada já é um gerador da modificação do ambiente. Segundo Lewis e Ricard (2014), a capacidade de inovação de qualquer organização do setor público tem relação direta com o ambiente em que ela está localizada e obviamente nada melhor de que um ambiente de participação mutua para alavancar e dar a devida liberdade de ação a todos os atores dessa organização.

### 2.2.1 Gestão das IES Públicas

Na gestão das IES, tem-se o objeto bem definido que é a formação, portanto, o conhecimento é ferramenta fundamental e que impulsiona os afazeres e o dia a dia dessas Instituições.

Tomando por base o conceito de Stoner e Freeman (2000) a administração universitária foi definida como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos. (SCHILICKMANN, 2013, p. 41).

Portanto temos uma generalização no conceito de administração universitária que atinge a todas as IES, podendo gerar o efeito comparativo entre os conceitos e modelos de gestão aplicados a Instituições como a Universidade Federal de SC e o IFSC por exemplo.

Somente com uma gestão competente, a Universidade vai poder alcançar o pleno cumprimento da sua missão social, fomentando a excelência acadêmica e o respeito a pluralidade. A eficiência administrativa, obrigação de toda instituição pública, potencializa os recursos existentes, reformando estruturas, simplificando redes de gestão e valorizando as pessoas, que fazem funcionar nossa universidade. (ALMEIDA FILHO, 2007, p. 122).

Tem-se que tomar alguns cuidados com conceitos gerenciais que brotam com o estigma de gestão competente, processos de excelência e eficiência administrativa, para simplesmente não virarem jargões do implemento de políticas voltadas a organizações, e que às vezes não se preocupam com a valorização das pessoas e simplesmente contabilizam resultados por meio de indicadores e controle acirrado.

Com respeito à gestão, sabemos que a universidade atual passou a ser uma organização administrada (no sentido em que Adorno e Horkheimer empregam o conceito de administração capitalista), o que a torna voltada para dentro como estrutura de gerenciamento e arbitragem de

contratos. Governada mediante contratos de gestão, avaliada com base em indicadores de produtividade e projetada para ser flexível, a universidade é estruturada por estratégias e programas de eficiência organizacional, ou seja, pela particularidade e instabilidade dos meios e objetivos. Definida e estruturada por normas e padrões completamente alheios ao conhecimento e a formação intelectual, a universidade é pulverizada em microorganizações que usam o tempo dos professores e submetem os alunos a exigências não relacionadas com o trabalho intelectual. (CHAUÍ; BERNHEIN, 2008, p. 12).

A visão do processo de gestão das IES Públicas que apesar de estarem sendo submetidas, principalmente por políticas governamentais a metodologias de gestão que não contribuem para o objeto formação, e obviamente causam transtornos a sua comunidade, deve ser modificada, pois, a própria sociedade exige essa mudança. Precisa-se da gestão social.

Já a gestão social, contrariamente, é determinada pela coletividade, sendo, portanto um processo de gestão que deve primar pela concordância, no qual o outro deve ser incluído e a colaboração é o seu motivo. Em suma, enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo (o indivíduo), na gestão social deve sobressair o diálogo (o coletivo). (BURIGO; PERARDT, 2015, p. 10).

Nesse contexto a valorização das pessoas que integram a comunidade escolar é fundamentada na participação. As decisões estratégicas apesar de serem homologadas pela área estratégica de uma Instituição, devem ser trabalhadas no todo, e obviamente ter aceitação dessa comunidade, cria-se uma espécie de autogestão, valorizando os processos de convalidação.

A autogestão ou, a gestão administrativo-escolar concebida, desenvolvida e implementada pela própria comunidade, tem como objetivo principal a plena participação do servidor, buscando a transformação das condições existentes, tanto suas como de toda a comunidade que faz parte. (ZAPELINI, 2016, p. 29).

Uma estrutura colegiada, com condições do estabelecimento de Assembleias gerais como é estabelecido no IFSC Campus Florianópolis por meio de legislação interna, favorece esse sistema de autogestão e consequentemente a premissa de gestão social.

Cabe às universidades irem além, entenderem a profundidade e a amplitude das mudanças, e situarem-se adiante no novo mundo de ideias em formação. Para isso, elas têm de seguir dois rumos: entender essas mudanças; e educar-se para compreender, estruturar e viabilizar a construção do seu futuro. (MORITZ et al., 2011, p. 113).

Patricio et al. (1999) coloca que apesar dê os cenários serem cada vez mais diferentes, percebe-se a universidade como uma instituição menos dinâmica. Foi relatado a dificuldade em prospectarmos cenários devido as constantes mudanças de contexto, mas as IES Públicas têm que criarem estruturas e novas metodologias de gestão que ampliem a velocidade no atendimento desses cenários, isso deve ser trabalhado de forma Institucional, dando mobilidade e trabalhando a participação de seus gestores e servidores, na quebra do paradigma de conservadorismo e do medo de criar e modificar uma determinada situação institucional. Portanto, um dos conceitos que podem ajudar nesse processo é a inovação.

Ainda com referência à adaptação às inovações, devemos destacar a importância da contribuição dos administradores que atuam e comandam a Educação Profissional e Tecnológica Brasileira. Sem dúvidas, devem ser eles as figuras centrais desse processo de renovação tão essencial a ela. Sem o necessário estímulo e apoio dos administradores, sem a sua ativa ação na busca de recursos e sem a sua firme liderança na condução dinâmica da Educação Profissional e Tecnológica, não será possível pensar-se no surgimento de um mínimo de atitude ou comportamento capaz de estimular a renovação e a inovação. (NASCIMENTO, 2010, p. 74).

Spink (2006) argumenta que, antes de se analisar a concepção do que vem a ser inovação na gestão pública, é preciso entender o contexto no qual a mesma se desenvolve. Os Institutos Federais possuem inclusive

em sua missão o estigma da inovação, que não pode emoldurar somente os aspectos de formação, mas também serem denotados como uma filosofia de administrar suas próprias Instituições criando ambientes propícios para isso, determinando um processo de autogestão, voltado ao atendimento dos cenários líquidos e criando aspectos positivos entre os servidores e obviamente possibilitando qualificar as decisões e ações gerenciais que irão refletir-se na sociedade. Etzkowitz e Leydesdorff (2000) atrelam a missão da Universidade como sendo uma Instituição geradora de conhecimento, a ideia de que a universidade para sustentar essa missão precisa ter um papel também inovador, que busque os arranjos políticos para o acompanhamento dos cenários de mudanças que circundam a sociedade.

### 2.3 POLÍTICA

Como foi visto a gestão das IES Públicas têm algo a alcançar, ou seja, algo a ser modificado, mais precisamente a metodologia de gestão, os aspectos culturais, visando estabelecer processos qualitativos que atendam o cenário líquido. Jenkins (1978, p. 15) vê a política como “um conjunto de decisões inter-relacionadas, concernindo à seleção de metas e aos meios para alcançá-las, dentro de uma situação especificada.”

a política é entendida como ações, práticas, diretrizes políticas, fundadas e expressas em leis e empreendidas como funções do Estado por um governo ou das organizações que façam suas vezes para organizar questões gerais e específicas da sociedade (HEIDEMANN; SALM, 2014, p. 30).

O processo decisório dentro de uma Instituição deve ser construído com base em políticas, construídas sob os pilares da democracia, valorizando a participação de todas as áreas com diagnósticos estratégicos, táticos e operacionais. Widavsky (1979, p. 387) liga o termo política ao processo de tomada de decisões e também, ao produto desse processo.

Rua (1997), coloca que as políticas públicas, por sua vez, são resultantes das atividades políticas e compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores. Uma política pública envolve inúmeras decisões e um conjunto de estratégias para implementar as decisões tomadas. Já uma decisão política corresponde a escolher uma dentre várias alternativas, conforme a priorização dos

atores envolvidos, aliando sempre os meios e os fins propostos. Para Secchi (2010) o objeto central do conceito de políticas públicas é o problema público.

A perspectiva de política pública vai além da perspectiva de políticas governamentais, na medida em que o governo, com sua estrutura administrativa, não é a única instituição a servir à comunidade política, isto é, a promover “políticas públicas”. (HEIDEMANN, 2010, p. 31).

Portanto, todos os Entes Públicos são fomentadores de políticas públicas, avontade e a possibilidade de implementação de uma política pública institucional geralmente a iniciativa tem partida do meio estratégico, o que confirma quando se fala de metas e objetivos. Para Castro e Falcão (2004) a política é considerada também como conjunto de objetivos e metas de um programa de ação.

Para Ferreira (2012) uma política deve ser fundamentada em dados empíricos que se apoiam em resultados de diagnósticos, deve ser referenciada na participação efetiva do coletivo de trabalhadores e quanto ao conteúdo de redação deve contemplar o conceito, princípios condutores e as diretrizes norteadoras que a promovem.

Como foi visto a gestão das IES Públicas estão no caminho das mudanças organizacionais e a ferramenta das políticas institucionais são fundamentais para que sejam atingidas essas metas.

Portanto, para consolidarmos uma cultura de inovação, um modelo de gestão, por exemplo, tem-se que implementar políticas. Audy e Morosini (2006) colocam que políticas transparentes guiam a implementação da declaração da missão da instituição, com a descrição facilmente compreendida das “regras de operação” na gestão de inovações.

### **2.3.1 Política de Inovação**

A referência de que a inovação pode ser um conceito a ser aplicado na metodologia de gestão das IES Públicas, mais especificamente no IFSC Campus Florianópolis nos traz a reflexão sobre a política de inovação. “O objetivo principal da política de inovação deve ser contribuir para a capacitação de empresas, de instituições voltadas para o conhecimento e da população, em geral”. (LUNDVALL, 2010, p. 210).

Impulsionar a mudança da postura frente a inovação, que leve a superação dos obsoletos mecanismos de tomada de decisão e de gestão de maneira coerente com os requerimentos dos cenários de progresso econômico e social, é aqui assumido como desafio da política de inovação. (COSTA et al., 2002, p. 222).

Pode-se concluir que essa política fomenta uma mudança cultural frente aos mecanismos de tomada de decisão e de gestão, voltados a atingir as metas de enfrentar os cenários de mudanças contínuas, que essas IES Públicas enfrentam no exercício de suas atividades. Isso obviamente irá refletir-se no processo laboral dessa Instituição. Rothwell (1986, p. 35) alertava para o fato de a evidência empírica sugerir que a política de inovação está longe de constituir um simples processo econômico e tecnológico, sendo, em vez disso, um mecanismo político, institucional e cultural.

A política de inovação, numa formulação abrangente, agrega sob a sua égide, quer uma dimensão de incremento dos níveis de conhecimento formal e codificado (âmbito da C&T), quer uma vertente de construção de redes de cooperação (âmbito institucional e empresarial), quer ainda uma dinâmica de proximidade (âmbito territorial). (SANTOS, 2003, p. 25).

Kotler e Bes (2011) relatam que as políticas de inovação não podem ser inconsistentes com os objetivos e estratégias Institucionais, portanto, no planejamento Institucional esses objetivos devem estar inseridos para que não aconteça esse problema.

No caso do IFSC Campus Florianópolis existe no planejamento estratégico 2016/2019 o objetivo de implementar uma política de inovação para os servidores técnicos administrativos, no programa de gestão 2016/2019 da gestão avançar e aprimorar.

Lundvall e Borrás (1999, p. 37) consideram que o traço original da política de inovação articula elementos de política científica, tecnológica e industrial visando objetivos de desenvolvimento, difusão e utilização mais eficiente de novos produtos, serviços e processos no cenário dos mercados ou ainda no âmbito interno de organizações públicas e privadas, incluindo mesmo modificações organizacionais.

Para Kotler e Bes (2011) a construção de uma política de inovação deve conter as seguintes premissas:

- a) um diagnóstico da Instituição – da dinâmica setorial, paisagem competitiva do ambiente econômico e regulatório. Esse diagnóstico possui os objetivos de identificar o que tornou a Instituição bem-sucedida até o momento e o que deve ser modificado para manter esse sucesso no future;
- b) ajuste com a missão, os objetivos e estratégias da Instituição;
- c) horizontes de tempo, quantidade de objetivos e alocação de recursos;
- d) definição dos tipos de inovação e dos níveis de inovação;
- e) identificação dos tipos de indicadores de inovação;
- f) linhas para a gestão da inovação;
- g) linhas para o plano de inovação;

Apesar de Kotler e Bes (2011) utilizarem uma linguagem para empresas privadas que visam lucro, pode-se adaptar esses conceitos a realidade de uma Instituição Pública principalmente definindo os tipos de inovação que se pretende dentro do ambiente de uma IES.

1) No IFSC tem-se a política de comunicação, que foi construída sob as seguintes bases (IFSC, 2013):

- a) conceitos e pressupostos de política de comunicação;
- b) metodologia para construção da política;
- c) temas básicos da política de comunicação;
- d) conceitos básicos e tendências da comunicação organizacional;
- e) comunicação no ambiente educacional;
- f) definição dos públicos estratégicos do IFSC;
- g) tipos de comunicação do IFSC;
- h) linhas para a gestão da comunicação no IFSC;
- i) linhas para o Plano de Comunicação do IFSC;

Portanto se verificam semelhanças no escopo dos modelos apresentados acima para elaboração de políticas Institucionais, que são fundamentais para o fomento a mudança, e a busca por uma cultura diferenciada.

## 2.4 CULTURA

Como já relatado temos o estigma do conservadorismo enraizado na administração pública, mas todas as projeções levam a busca por processos diferenciados de gestão, que clamam pelo estabelecimento de uma nova cultura nesse meio. Hall (1978, p. 80) afirma que a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada. A cultura é o meio de comunicação do homem.

Freire (1979) pondera que cultura é tudo o que é criado pelo homem. Portanto se sabe que o esforço para essa mudança está nas pessoas da Instituição, principalmente na área estratégica, e se a cultura é forjada pelo homem, também pode ser modificada pelo homem.

A cultura pode ser entendida como a forma como um grupo social responde a pressões externas, acompanhando ou conduzindo processos de adaptação mediante um esboço de normas, perspectivas e formas de pensar internalizadas como padrão de comportamento coletivo. Ou seja: a adaptação ao entorno exige/conduz à integração interna por meio de compromissos intragrupais. (COSTA et al., 2002, p. 58).

O esboço de normas é bastante salutar para fortalecer o padrão comportamental, criando um vínculo institucional entre os grupos sociais que estão nesse ambiente. Para Schein (1985, p. 247) é imprescindível nas Instituições adotar um modelo de cultura. Para ele, cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Castro e Falcão (2004) os valores, padrões, modelos e normas que alicerçam os grupos sociais são ditados pela cultura vigente e dominante. Portanto, a cultura vigente já alicerçada dentro de determinados padrões pode ser revitalizada ou alterada mediante novos direcionamentos de gestão, que confirmem a necessidade de novas políticas que referendem a comunidade com planos e linhas de gestão.

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. (PIRES; MACEDO, 2006, p. 81).

Portanto, em uma Instituição ou organização a cultura se estampa nesses preceitos, identificados por um padrão coletivo.

Associamos a cultura organizacional com cognição coletiva. Ela passa a ser a “mente da organização, se você preferir, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmos edifícios e produtos. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 253).

A participação dos interessados no processo é fundamental, pois, como os autores colocam está se trabalhando com a crença comum, hábitos, infraestruturas e a própria história do IFSC, que no Campus Florianópolis é um estigma forte por simbolizar os 108 anos da existência Institucional.

Morgan (1996) coloca que toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como essa organização se portará gerencialmente. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere. Segundo Gasalla (1995), cultura organizacional é o conjunto de crenças que se traduzem em valores, símbolos, rituais e hábitos compartilhados pelos integrantes da organização, os quais determinam uma identidade específica e diferencial.

Os padrões para modificação de uma cultura existente são variados, e se consolidam por intermédio de inúmeras ferramentas, uma delas seria a constituição de uma política como aqui já foi detectado, conforme propõe Schein (1985) o processo de mudança cultural pode se dar de diversas maneiras: 1. Mudança como um processo de evolução geral: como algo comum a Instituição; 2. Mudança como um processo de adaptação, aprendizagem ou processo de evolução específico: se a

mudança se produz como um processo de evolução científica, a prioridade é dada pelos agentes internos. Mas se a mudança se produz como um processo de adaptação ao entorno ou como um processo de aprendizagem, os agentes externos cobram protagonismo e adaptação ao entorno se entende como necessidade e como oportunidade de sobrevivência; 3. Mudança como processo terapêutico: a mudança surge no âmbito interno da Instituição, como resultado da interação entre agentes externos e internos; 4. Mudança como um processo revolucionário: entra variável poder, o reconhecimento dos grupos. Neste caso, os fatores culturais passam a um segundo plano, já que o poder centralizará o processo decisório; 5. Mudança como um processo controlado pela direção: o gestor é ator principal nesse processo.

A condição cultural é de suma importância para o implemento de uma determinada política, por isso sua mudança deve ser casada com uma metodologia que gere o ambiente democrático, aqui já relatado nos processos de gestão.

Torreão (2007) coloca que três fases são fundamentais para o processo de mudança cultural: 1. Determinar o posicionamento cultural que abarca a análise e o diagnóstico da cultura atual da Instituição. Por meio de entrevistas, observação de instalações, formas de trabalho, questionários, etc. Nesse diagnóstico recolhe-se os seguintes pontos para definir a cultura corporativa: - Os sintomas culturais da instituição – as estruturas de gestão, o perfil dos seus dirigentes e a orientação estratégica da instituição. 2. Formular a cultura desejável para a instituição, compatibilizando valores sociais com as estratégias da instituição. 3. Realizar uma análise do desvio existente entre a cultura atual e a que se pretende alcançar.

Esse diagnóstico deve ser efetivado visando o estabelecimento da observação do que se tem como padrão coletivo, quais as estruturas presentes e o que se pretende para o futuro, envolvendo diretamente os atores do processo, servidores e gestores. Conforme Tomei e Braustein (1993), a socialização desperta a mudança cultural principalmente em virtude da interação entre os membros, possibilitando transformações sociais lentas e gradativas por estabelecer valores.

### 2.4.1 Cultura da Inovação

A cultura organizacional deve ser estabelecida no sentido em que o modelo de gestão estará voltado, atendendo sua missão, objetivos e metas.

A cultura organizacional e a inovação estão intimamente ligadas, podendo a primeira ser considerada um conjunto de regras não escritas, crenças compartilhadas e modelos mentais das pessoas que conduzem o comportamento do dia a dia da organização. Se essa cultura for voltada para a valorização excessiva de valores tradicionais, dificilmente a inovação prosperará. Se houver cultura para o novo, para a valorização da criatividade e do aprendizado, para a potencialização de oportunidades, haverá campo fértil para a inovação. (CARVALHO et al., 2015, p. 48).

Na implementação de uma política de inovação, o trabalho com a cultura organizacional deve ser árduo, buscando transformar valores considerados tradicionais que levam ao conservadorismo em modelos que reflitam o interesse dos gestores e servidores pela criatividade, pela vontade de aprender continuamente, de realmente ter o conhecimento como mola propulsora da mudança e da melhoria.

De acordo com Machado e Vasconcellos (2007), as organizações inovadoras são aquelas que possuem inovação em seu res ultado, assim como, elementos que formam uma cultura que propicia e incentiva o desenvolvimento destas inovações.

Em uma empresa com a cultura criativa bem desenvolvida, ninguém fala a respeito dessa cultura, pois a inovação está no DNA da empresa, codificado em seu comportamento; a inovação avança continuamente e em todas as direções. Seus funcionários mostram interesse em contribuir com ideias, serem propositivas, avaliadoras, sempre procurando fazer as coisas da melhor forma. (KOTLER; BES, 2011, p. 289).

O desenvolvimento dos modelos mentais e as crenças compartilhadas criam esse ambiente onde ninguém fala sobre inovação,

ela simplesmente flui, para isso a política institucional é muito importante criando a condição ideal para que os servidores absolvam um novo modelo de gestão, um novo modo de atuar dentro de seus ambientes de trabalho. Morcillo (1997) assim define uma cultura para a inovação: Uma forma de pensar e atuar que gera, desenvolve e estabelecem valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar ideias e mudanças que suponham melhoras no funcionamento e eficiência da mesma, ainda que isso implique em uma ruptura com o convencional ou tradicional.

Os gestores são os principais responsáveis em como a instituição pode atuar visando o estabelecimento de uma cultura inovadora, pois, a maioria das Instituições possui fatores restritivos, Carvalho e Marino (2008) apontam como fatores restritivos identificados e compartilhados pela maioria das empresas em um estudo, são eles: capacitação inadequada para que se tornem mais empreendedoras e inovadoras; falta de autonomia para os colaboradores; não possuem uma cultura organizacional que propicie a inovação; e não possuem sistemas de avaliação que se remetam ao desenvolvimento de projetos inovadores por parte dos colaboradores.

Como já referenciado nessa pesquisa, os gestores têm que acreditar e serem os principais atores na implementação desse processo que visa uma mudança de cultura e precisa ser institucionalizado por meio de uma política, que gere normativas, planos e modelos de gestão. No caso do IFSC Campus Florianópolis, já ficou transparente conforme constatamos na justificativa desta pesquisa, onde inclusive temos objetivos estratégicos dentro de seu programa de gestão, voltados a elaboração da política de inovação para os servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis. A gestão participativa também colabora para eficiência na implementação do referido processo, pois estimular os servidores a terem a liberdade para pensar de forma criativa, aproveitar as ideias dos servidores para melhorar o processo organizacional da Instituição, isso requer democracia e visão holística.

avaliar a situação da cultura organizacional e as diversas práticas de gestão que são empregadas pela empresa leva ao entendimento do seu potencial para inovar, requisito de grande importância para qualquer empresa que deseje incrementar seu esforço em inovação. (CARVALHO et al., 2015, p. 49).

Essa avaliação passa por um tipo de diagnóstico Institucional, que deve ser elaborado e convalidado junto aos servidores visando o implemento de uma política voltada a inovação. Estaria neste caso se verificando a potencialidade para o emprego do processo e iniciando uma sensibilização, que é fundamental para o sucesso do modelo ou plano de inovação que será implementado futuramente.

## 2.5 INOVAÇÃO

Inovar já leva o pensamento a que precisa-se atender o movimento, que aumeja-se modificar ou melhorar algo. Esse conceito no contexto atual está sendo bastante difundido, mas consolida-se como algo que não pode ser considerado um modismo, pois como foi apresentado em nossa pesquisa até o momento nossos cenários atuais são frequentemente mutáveis e trazem consigo novas realidades e necessidades para toda a sociedade.

Mudar está ligado a inovar que, por sua vez, está acoplado a antecipar e, portanto, temos que aceitar que sua aplicação ocorre, tanto em questões de ajuste, isto é, adaptar ou renovar algo, quanto de criar algo novo, ou seja, antecipar ações. (MAÑAS, 2001, p. 19).

O conservadorismo e o tradicionalismo deve dar lugar ao pensamento criativo, a vontade de evoluir e melhorar as condições.

A inovação não consiste apenas em tecnologia; fundamenta-se em criar novas ideias para solucionar problemas. Philippe Starck, famoso designer francês, que é fã de Jobs (e vice-versa), afirmou certa vez que um bom produto é aquele que nos ajudará a levar uma vida melhor. (GALLO, 2010, p. 2).

No caso de um ambiente de trabalho são muitas as intervenções que um processo inovador pode ser benéfico nos mais variados sentidos. Drucker (2000, p. 39) vê a inovação como uma ferramenta do espírito empreendedor, é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, é um termo econômico ou social, mais que técnico.

Na nossa vida diária, inovação é criar algo em nosso cotidiano e cujo resultado é, geralmente, o desejado. De certa forma, todos nós somos inovadores! Deve-se ressaltar que a inovação envolve dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas. Mas além de ter ideias, é necessário que estas sejam implementadas e tenham seu impacto. (TERRA; 2007, p. 29).

A criação de um ambiente institucional voltado a criação requer inúmeras ações que culminariam com um modelo de gestão, para gerar a implementação desse processo criativo.

Empresas inovadoras sabem que a inovação não é algo fortuito. Nesse sentido, estabelecem processos formais capazes de viabilizá-la. Trata-se de processos que estimulam a geração de ideias, garantem feedback, favorecem a colaboração e múltiplas perspectivas na avaliação, reconhecem e premiam aqueles que se aventuram a sugerir coisas novas e também aqueles que trabalham para que as ideias se concretizem e gerem valor para a organização. (TERRA; 2007, p. 23).

A política de inovação têm como um de seus preceitos a geração desses processos formais, no caso do IFSC Campus Florianópolis, um plano de inovação e um modelo de gestão de inovação que será trabalhado no futuro. Seria muito importante esse processo organizacional para a solidez e desenvoltura da própria política.

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (ECONÔMICO, 2005, p. 55).

A geração de benefícios é remetida ao sucesso na implementação de um novo produto ou serviço, no caso do IFSC Campus Florianópolis, os servidores serão instigados a melhorar seus processos e fluxos por meio de um processo organizacional, voltado ao trabalho coletivo e inovador.

Assim, pode-se resumir o conceito de inovação como sendo — a geração e a aplicação criativa de novas ideias que produzam uma melhoria significativa em um produto, serviço, atividade, iniciativa, estrutura, programa ou política. (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2006, p. 9).

O comprometimento de todos os envolvidos com o processo de inovação é importante para sua consecução.

A inovação, no nível micro, ocorre quando os agentes comprometidos com o processo inovativo compartilham conhecimento e informação sobre aquilo que pode ser exitoso, trocam experiências e se beneficiam do intercâmbio de ideias e elementos que podem contribuir para soluções no ambiente em que estão inseridos (organização etc). (COSTA, 2002, p. 57).

Outro fator benéfico é a multidisciplinaridade que envolve um processo inovativo, pois, geralmente os setoriais são encadeados nos processos de trabalho, gerando a necessidade de troca de experiências, intercâmbio de ideias visando o desenvolvimento de novos fluxos, serviços, produtos e outros inerentes ao objeto formação. Diferentes perspectivas de inovação podem ser refletidas em esquemas classificatórios: Kimberly e Evanisko (1981) inovações administrativas e técnicas Whipp e Clark (1986) inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos.

Outra classificação de inovação útil está em sua categorização em inovação de produto, inovação de processo ou inovação de serviço. Inovação de produto: resulta em produto novo ou melhorado. Inovação de processo: acontece quando os processos de produção são alterados de forma que reduza os custos ou melhore a qualidade de um produto existente, ou quando são especificamente desenvolvidos novos processos para produzir um produto novo ou melhorado. Inovação de serviço: acontece quando são desenvolvidos novos modos

de prestação de serviços. (GUIMARÃES; MATTOS, 2005, p. 23).

No caso do IFSC Campus Florianópolis os tipos de inovação são mais concentrados na inovação de processos e de serviços, visando estabelecer novas dinâmicas que atendam os usuários internos e externos, produzindo impacto e resultados positivos no ambiente de trabalho resgatando objetivos de qualidade de vida no trabalho e atendimento qualificado a sociedade. Stata (1997) cita outro tipo de inovação, a inovação na gestão, que se refere ao desenvolvimento de novas tecnologias de gestão. As inovações gerenciais dependem das circunstâncias específicas de cada setor e do desenvolvimento de tecnologias de gestão apropriadas.

Independente do tipo de inovação, se de pequena melhoria ou radical, de processo ou de produto, há uma sequência lógica, iniciada pelo surgimento da ideia indo até sua implementação. (TERRA; 2007, p. 23).

Portanto, a organização para a implementação da gestão da inovação é fundamental no contexto aqui explicitado até o momento. Segundo Scherer e Carlomagno (2009) a inovação não é uma atividade eventual, ela é um processo que deve ser gerenciado, desde a ideia inicial até a sua implementação. Currie et al. (2008) definem a inovação em um contexto do setor público como a busca de soluções criativas, inusitadas ou novas para os problemas e necessidades, incluindo novos serviços, novas formas organizacionais e melhorias de processo.

### **2.5.1 Gestão da Inovação**

A autogestão citada nessa pesquisa como um processo participativo amplo, se encaixa totalmente nas premissas e conceitos até agora apresentados em relação à inovação.

Carvalho et al. (2015) colocam que para atender ao desafio da inovação, alguns elementos são considerados essenciais para inovar: internalização da cultura da inovação; pessoas com predisposição para serem inovadoras; infraestrutura organizacional de apoio e estímulo; e um processo sistematizado (metodologia), que auxilie a transformação de ideias em resultados para a empresa.

O desafio da inovação nos remete a um processo completo e institucional, liderado pelas áreas estratégicas da Instituição, dentro de sua missão e objetivos estratégicos. No caso do IFSC Campus Florianópolis existem todas essas premissas, portanto, consolidando a prerrogativa e a condição do atingimento de todos os objetivos expressos nessa pesquisa e fortalecendo a propensão dos trabalhos futuros de planificar e criar um modelo de gestão que seja adequado a Instituição. Moritz et al. (2011) colocam que as universidades têm de estar a serviço de três ideias mestras – sociedade da informação, economia do conhecimento e inovação da gestão – e para isso elas próprias precisam se transformar por meio das tecnologias da informação, da comunicação e dos novos instrumentos de gestão. Segundo Carvalho e Agustini (2007), a ideia da gestão da inovação é estruturar, sob uma perspectiva estratégica, rotinas e ferramentas na organização com periodicidade e sistematização para que a inovação não, seja algo espontâneo e desarticulado na Instituição.

Mañas (2001) coloca que a gestão da inovação agrega processos, pessoas, tecnologias, mercados e redes para construir conhecimento, e para repensar de um modo novo toda a cadeia de valores, buscando aliar sempre a tentativa e a condição de agir, dentro de um ambiente harmônico, sincronizado e interativo.

Davila, Epstein e Shelton (2005), têm o processo de inovação concebido como um fluxo que inicia com uma tempestade de ideias e termina com poucas, ou seja, existe uma triagem até que só as melhores fiquem para serem efetivadas, uma espécie de planificação de um brainstorm.

Após o descrito, adentra-se no tópico onde está delineada a metodologia que foi utilizada para a realização dessa pesquisa, cujo objetivo geral é propor uma política de inovação voltada para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados e descritos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Inicialmente define-se a caracterização da pesquisa, com ênfase na apresentação do método de raciocínio, a abordagem e a natureza de pesquisa, sua classificação quanto aos fins e os meios. Na delimitação do estudo apresentam-se os instrumentos e técnicas de coleta e análise de dados e por fim as limitações da referida pesquisa.

A palavra método vem da palavra grega métodos, formada por duas palavras metà que significa no meio de; através, entre, acrescida de odós, que significa “caminho”. Assim, podemos dizer que método significa ao longo do caminho, ou seja, “forma de proceder ao longo de um caminho”. (TRUJILLO, 1982, p. 19).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Inicia-se com a apresentação do método de raciocínio, e nesta pesquisa será utilizado o método dedutivo. Conforme Severino (2007) pode-se dizer que a dedução é um procedimento lógico, raciocínio pelo qual se pode tirar de uma ou de várias proposições uma conclusão que delas decorre em virtude da lógica. Partimos de uma premissa geral, para chegarmos ao particular, portanto, o estudo dos conceitos sobre administração pública, gestão das IES, política, cultura, política da inovação, cultura da inovação, gestão da inovação, vai levar a pesquisa a um estudo mais específico que é a condição de levantar-se elementos que devem compor uma política de inovação, direcionada aos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

Quanto a sua natureza a pesquisa é aplicada. “A pesquisa aplicada toma certas leis ou teorias mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos”. (RUIZ, 2002, p. 50).

A referida pesquisa tem uma perspectiva de praticidade no meio público, onde os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis, por intermédio de sua gestão terão a condição de experimentarem uma nova metodologia de trabalho, que poderá os levar a uma determinada condição cultural voltada a pró-atividade, criatividade, participação ativa, dentre outros fatores inerentes ao

processo de inovação. Lakatos e Marconi (2002) caracterizam a pesquisa aplicada por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.

A pesquisa terá uma abordagem qualitativa e quantitativa, Richardson (1999, p. 80) afirma que os estudos que trabalham com a abordagem qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Nesta pesquisa os elementos foram levantados por meio da teoria para compor uma política de inovação para os servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Nas entrevistas que serão feitas com os gestores estratégicos do IFSC Campus Florianópolis, fica estampado a abordagem qualitativa pois visa obter os elementos voltados para a inovação que hoje são encontrados nesta Instituição e qual o posicionamento destes gestores frente a implementação de uma política de inovação no Campus Florianópolis. No quesito que mistura o quantitativo e o qualitativo temos os questionários que serão aplicados aos servidores técnicos administrativos do Campus visando diagnosticar o nível atual de internalização de uma cultura inovadora entre esses servidores, a análise de predisposição desses servidores para atuarem de forma inovadora, a apresentação de uma infraestrutura organizacional de apoio e estímulo buscando a validação desses servidores e um questionário apresentando os elementos para construção da política de inovação que serão convalidados por esses servidores e gestores do IFSC Campus Florianópolis. Rodrigues et al. (2007) coloca que a pesquisa quantitativa se traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas e utilizam-se técnicas estatísticas visando a consecução das interpretações. Outra definição para abordagem quantitativa:

caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise regressão etc. (RICHARDSON, 1999, p. 70).

Portanto, os dados retirados desses questionários terão esse tratamento quantitativo, principalmente utilizando cálculos de amostragem para variáveis métricas de população finita.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, Cervo e Bervian (2002) colocam que a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. A pesquisa é descrita com imparcialidade. “A pesquisa descritiva estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las”. (KÖCHE, 2013, p. 124).

Quanto aos meios identifica-se um estudo de caso, com pesquisas bibliográficas e documentais.

Cervo e Bervian (2002) afirmam que o estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. A referida pesquisa tem base nos servidores técnicos administrativos e gestores do IFSC Campus Florianópolis. Dencker e Via (2012) listam as seguintes características de um estudo de caso: o principal objetivo é a descoberta, enfatiza a interpretação do contexto, busca retratar a realidade de forma completa e profunda, usa uma variedade de fontes de informação, procura representar os diferentes e conflitantes pontos de vista presentes em determinada situação, utiliza uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa e usa a subjetividade, embora a subjetividade na narrativa pressuponha realidade social e coletiva incorporada pelo sujeito.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para amparar os fundamentos do processo de estudos. “A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres” (KÖCHE, 2013, p. 122). Foram utilizadas nessa pesquisa principalmente conceitos retirados de livros e artigos. Lakatos e Marconi (2002) afirmam que a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

Outra fonte pesquisa utilizada foi a documental. Cervo e Bervian (2002) afirmam que na pesquisa documental são investigados documentos de modo a se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Nessa pesquisa temos como um dos objetivos específicos a condição de identificação de mecanismos de gestão voltados para inovação, o que é fortalecido e comprovado também pela pesquisa documental. Lakatos e Marconi (2002) definem que a pesquisa documental tem como característica que sua fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos, ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou o fenômeno ocorre, ou depois.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (2002) delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação:

- a) ao assunto – selecionando um tópico, de modo a impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo;
- b) à extensão – porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito no qual o fato se desenrola;
- c) a uma série de fatores – meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo – que podem restringir o seu campo de ação.

Triviños (1987) destaca que a delimitação da pesquisa, as vezes torna-se árdua, principalmente quando o pesquisador tem experiência restrita sobre o que pretende pesquisar. O que não se reflete nesta pesquisa, pois o pesquisador é o atual Diretor de Administração do Campus Florianópolis, e têm uma experiência de 27 anos como servidor técnico-administrativo desta Instituição.

A população desta pesquisa são os gestores estratégicos e os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Lakatos e Marconi (2002) afirmam que “amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Nesta pesquisa a população é a amostra, obviamente como se trata de respostas a questionários e entrevistas é possível não alcançar um fator censitário, mesmo ciente que esta pesquisa, têm um alto grau qualitativo, caso o fator censitário não se confirme utilizar-se-á o cálculo visando a obtenção da margem de erro e o grau de confiança desta amostra. Abaixo a figura 1 com a fórmula do cálculo amostral.

Figura 1 - Fórmula Cálculo Tamanho de Amostra Finita

$$1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)$$

Fonte: Surveymonkey (2018).

Onde N=tamanho da população; e=margem de erro e z=escore inerente ao grau de confiança. O escore z é o número de desvios padrão de uma proporção da mediana. Para encontrar o escore z correto a ser usado, utiliza-se a tabela abaixo:

Tabela 2 - Grau de Confiança Desejado

Grau de Confiança Desejado	Escore z
80%	1,28
85%	1,44
90%	1,65
95%	1,96
99%	2,58

Fonte: Surveymonkey (2018).

Passa-se a detalhar a amostra referente a pesquisa a partir do Quadro2.

Quadro 2 - Gestores Estratégicos do IFSC – Campus Florianópolis

<b>Gestores Estratégicos do IFSC campus Florianópolis</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Função</b>
Direção Geral	CD-2
Vice-Direção	CD-3
Diretoria de Ensino	CD-3
Diretoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão	CD-3
Diretoria de Administração	CD-3

Fonte: Adaptado do Regimento Interno do Campus Florianópolis (IFSC, 2009).

Entre os gestores estratégicos o único não entrevistado foi o Diretor de Administração, substituído pelo posto hierarquicamente abaixo e ligado a gestão de pessoas, sendo a chefia do Departamento de Gestão de Pessoas do Campus Florianópolis (DGPF). Isso aconteceu devido ao Diretor de Administração do Campus Florianópolis ser o pesquisador.

Quadro 3 - Áreas Setoriais da Administração e do Apoio ao Ensino do IFSC - Campus Florianópolis

<b>Áreas da administração</b>	<b>Áreas de Apoio ao Ensino</b>
Gabinete da Diretoria	Departamentos Acadêmicos
Assessoria de Gabinete	Coordenadoria de Apoio ao Ensino
Assessoria de Eventos	Coordenadoria Pedagógica
Assessoria de Relações Externas	Coordenadoria de Estágios
Assessoria de Comunicação e Marketing	Coordenadoria de Ingressos
Departamento de Gestão Materiais e Finanças	Coordenadoria de Registro Acadêmico
Departamento de Gestão de Pessoas	Coordenadoria da Biblioteca
Departamento de Infraestrutura	
Coordenadoria de Tecnologia da Informação	

Fonte: Adaptado do Regimento Interno do Campus Florianópolis (IFSC, 2009).

No Campus Florianópolis hoje temos servidores técnico-administrativos trabalhando em áreas administrativas e acadêmicas conforme detalhado no Quadro 3 acima.

Quadro 4 - Quantidade de servidores do IFSC Campus Florianópolis Abril/2018

<b>Número de Servidores do IFSC – Campus Florianópolis Abril/2018</b>	
Docentes	389
<b>Técnico-Administrativos</b>	<b>193</b>
Total	582

Fonte: Sistema DGP do IFSC jun/2016 (IFSC, 2018).

Conforme Quadro 4 esses 193 servidores técnico-administrativos tiveram a oportunidade de responder os questionários inerentes a esta pesquisa.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Destacam-se os meios de pesquisa utilizados já citados, que são a pesquisa bibliográfica e documental, visando dar subsídios teóricos para modelagem e estruturação da pesquisa. Os instrumentos de coleta de dados escolhidos foram a entrevista e o questionário.

Quanto a entrevista, essa foi efetuada com os Diretores estratégicos do Campus Florianópolis e em substituição ao Diretor de Administração, foi efetuada também uma entrevista com a Chefia do Departamento de Gestão de Pessoas do Campus Florianópolis. Essas entrevistas serão estruturadas, com a utilização de um formulário padrão. Cerro e Bervian (2002) colocam que a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

Na entrevista estruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas. Na consecução da entrevista estruturada, utiliza-se um formulário elaborado para esse fim, e é aplicado, preferencialmente às pessoas selecionadas de acordo com um plano. (BEUREN et al., 2003, p. 132).

A entrevista feita com os gestores têm como plano obter quais elementos atuais voltados para inovação que hoje são efetivados nesta Instituição por meio desses gestores, qual o seu posicionamento frente a implementação de uma política de inovação no Campus Florianópolis. Os questionamentos visam averiguar as afirmações de Kotler e Bes (2011) que a responsabilidade pela criação de uma cultura criativa em uma Instituição começa pelo seu meio estratégico, mas a abordagem de suas empresas em relação à inovação é, em muitos casos, informal.

Portanto esclarecendo os propósitos das entrevistas, ficam delineados abaixo os seus roteiros:

- a) Roteiro de entrevista: Identificação pelos entrevistados dos elementos voltados a inovação no IFSC Campus Florianópolis. (APÊNDICE A).
- b) Roteiro de entrevista: Posicionamento dos entrevistados frente a implantação de uma política de inovação para os servidores técnicos administrativos do Campus Florianópolis. (APÊNDICE B).
- c) A coleta de dados continua com a aplicação de dois questionários:
- d) Roteiro questionário A: Visa caracterizar a cultura de inovação no contexto de atuação dos técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis, sendo aplicado a todos os servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis. (APÊNDICE C).
- e) Roteiro questionário B: Visa convalidar os elementos propostos para composição de uma política institucional de inovação sob a percepção dos servidores técnico-administrativos e gestores estratégicos do IFSC Campus Florianópolis. (APÊNDICE D).

Na técnica do questionário, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas. Tem a vantagem de poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes; seu anonimato pode representar uma segunda vantagem muito apreciável sobre a entrevista. Deve apresentar todos os seus itens com a maior clareza, de tal sorte que o informante possa responder com precisão, sem ambiguidade. As questões devem ser bem articuladas. É importante que haja explicações iniciais sobre a seriedade da pesquisa, sobre a importância da colaboração dos que foram

selecionados para participar do trabalho como informantes e, principalmente, sobre a maneira correta de preencher o questionário e de devolvê-lo. (RUIZ, 2002, p. 52).

Será utilizado o formulário eletrônico Google Docs, para a aplicação desses questionários, sendo remetido eletronicamente via e-mail Institucional. O referido projeto de pesquisa foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH/UFSC), por meio da Plataforma Brasil do Governo Federal e cada servidor técnico administrativo e gestor do campus Florianópolis recebeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE E), conforme determina a legislação vigente.

Os pré-testes das entrevistas foram efetivados com um gestor do Campus Florianópolis, visando aperfeiçoar o instrumento, ao verificar sua clareza e objetividade, quanto aos questionários tem-se os mesmos objetivos e os pré-testes foram feitos com um gestor do Campus Florianópolis e dez servidores técnico-administrativos para cada questionário.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISES DE DADOS

A pesquisa está composta pela aplicação de entrevistas aos gestores do IFSC Campus Florianópolis e dois questionários, onde se utilizaram estatísticas para análise do resultado obtido nos questionários objetivos, também foi utilizado a pesquisa bibliográfica, documental e o referencial teórico levantado no capítulo 2 que são fontes importantes no balizamento das interpretações e conclusões. Outro fator é a experiência do pesquisador que atua a 27 anos no IFSC Campus Florianópolis e hoje está como Diretor de Administração dessa Instituição, sendo que sua percepção baseada em sua experiência foi de grande valor para a interpretação do fenômeno pesquisado.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados, e o pesquisador é seu principal instrumento. Esse tipo de pesquisa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, graças a um intenso trabalho de campo. (DENCKER; VIA; 2012, p. 186).

Triviños (2012) aponta que a abordagem interpretativa se baseia em três pilares, os dados da realidade, a teoria sobre o tema e a experiência do pesquisador junto ao fenômeno.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa, têm a maior parte de seu escopo de análise aspectos qualitativos, oriundos da percepção de gestores e servidores em relação ao problematizado, contudo, apesar de ter-se com isso atenuado o processo de limitação, pode-se indicar algumas como:

Inerentes ao escopo geográfico: A pesquisa foi feita no IFSC Campus Florianópolis, somente com os servidores técnico-administrativos.

Inerentes ao escopo temporal: Trabalha-se com a percepção dos servidores e gestores no ano de 2017 e 2018.

Inerentes ao escopo teórico: Temos poucas bibliografias e trabalhos científicos que atrelam a inovação as IES no campo da gestão de pessoas. Desenvolveu-se a base do trabalho de pesquisa em relação ao conceito de inovação utilizou-se Econômico (2005), de cultura de inovação com Morcillo (1997), de política com Ferreira (2012), de política de inovação com Costa et al. (2002). Estes conceitos foram triados do referencial teórico da pesquisa, por se adaptarem e esclarecerem os sujeitos da pesquisa no momento da coleta de suas percepções sobre a problemática.

O fato de ter-se no escopo geográfico pesquisado somente os técnico-administrativos e apenas o Campus Florianópolis, tem-se a única e exclusiva condição da limitação de tempo do pesquisador. No caso dos técnico-administrativos pode-se adicionar as peculiaridades e diferenças das categorias, caso a pesquisa fosse ampliada para a proposição de uma política de inovação para os docentes, compondo assim a totalidade de servidores do IFSC Campus Florianópolis.

Ainda em relação ao escopo geográfico a pesquisa visou atingir a todos os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis, fato esse que não aconteceu devido a inúmeros contextos de não preenchimento dos questionários de resposta da pesquisa por parte desses servidores. Portanto, passou de censitária para a análise de uma amostra finita entre esses servidores, trabalhando com o grau de confiabilidade.

A pesquisa não conseguiu abranger as várias vertentes possíveis dentro dos aspectos da inovação em uma IES, deixando a possibilidade de abertura de novas oportunidades de pesquisas como:

- a) Propor a política de inovação para os servidores docentes do IFSC Campus Florianópolis;
- b) Validar a política de inovação no Campus Florianópolis;
- c) Propor um modelo de gestão de inovação para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis;

Estes estudos podem estar contemplados futuramente em dissertações de mestrado e teses de doutorado.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo estão dispostos os dados coletados por meio dos dispositivos citados na metodologia da pesquisa e aqueles provenientes das entrevistas e questionários, cuja análise têm base principalmente na fundamentação teórica traçada no capítulo 2 desta pesquisa. O propósito é responder a todos os objetivos específicos, detalhados na introdução da referida pesquisa. Visando estabelecer uma conduta pedagógica, facilitando a compreensão de como atender aos objetivos específicos e chegar ao propósito geral da pesquisa. Este capítulo será iniciado com a descrição do fluxo de tomadas de decisões estratégicas hoje consolidadas no IFSC Campus Florianópolis, pois, são fundamentais na constituição e atendimento dos objetivos específicos desta pesquisa.

### 4.1 FLUXO DE TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS

Como o objetivo geral da pesquisa trata-se da proposição de uma política de inovação voltada para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis, a construção da referida proposição requer a visualização do fluxo relativo aos aspectos decisórios traçados durante este processo.

Conforme quadro 2 desta pesquisa intitulado Gestores Estratégicos do IFSC – Campus Florianópolis, tem-se como corpo de gestores estratégicos a Direção-Geral, a Vice-Direção, Diretoria de Ensino, a Diretoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e a Diretoria de Administração.

A consolidação dos órgãos colegiados, de caráter consultivo ou deliberativo, concebidos sob a ótica dos princípios democráticos e funcionando sob a vertente da metodologia participativa, tem se revelado um importante diferencial e um desafio para a comunidade acadêmica. (IFSC, 2015, p. 56).

Seguindo as diretrizes da Rede IFSC, e uma concepção de gestão democrática, a área estratégica do IFSC Campus Florianópolis conta com o processo de gestão colegiada, onde assuntos considerados estratégicos, são levados para instâncias colegiadas visando o debate nos segmentos (TAEs, docentes e discentes) e nas áreas táticas da Instituição.

Quadro 5 - Representações do Conselho de Gestão do IFSC Campus Florianópolis

Diretor Geral
Vice-Diretor
Diretor de Ensino
Diretor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
Diretor de Administração
Chefes de Departamento
Coordenador de Tecnologia e Informação

Fonte: Adaptado do Regimento Interno do Conselho de Gestão do Campus Florianópolis (IFSC, 2014).

O Conselho de Gestão Quadro 5 representa o fórum de debate relativo a assuntos estratégicos ampliando este para o âmbito tático, com a participação das chefias de departamentos e coordenadoria de tecnologia e informação, que tomam conhecimento das situações-problemas, ou proposições de projetos, normativas, políticas e outros assuntos que tenham relevância no contexto de gestão, ensino, pesquisa e extensão do Campus. Portanto, o Conselho de Gestão não é deliberativo e sim apenas consultivo, trabalhando na análise e melhoria das proposições visando sua futura efetivação.

Compondo a estrutura Colegiada, temos o Colegiado do IFSC Campus Florianópolis, que é a instância máxima decisória na Instituição.

Art. 1º- O Colegiado do Campus é o órgão normativo e deliberativo por delegação do Conselho Superior, no âmbito deste Campus, de forma a assessorar o Diretor Geral com a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do processo educativo e de zelar pela correta execução das políticas do IFSC e do Campus Florianópolis. (IFSC, 2009, p.1).

Quadro 6 - Representações do Colegiado do IFSC Campus Florianópolis

Diretor Geral do Campus
Diretor de Ensino
Diretor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
Diretor de Administração
03 (três) Representantes dos Docentes (eleitos pelo segmento)
03 (três) Representantes dos Técnico-Administrativos em Educação (eleitos pelo segmento)
03 (três) Representantes dos Discentes (eleitos pelo segmento)
01 (hum) Representante da Sociedade Civil (definido pelo Colegiado)

Fonte: Adaptado do Regimento Interno do Colegiado do Campus Florianópolis (IFSC, 2009).

Portanto, para deixar de ser uma proposta e virar política, o processo deve passar pelo Colegiado do Campus Quadro 6, que pode nomear comissão para assessoramento desta análise e ajudar no processo decisório, pode repassar a análise as representações dos segmentos visando a melhoria da proposta também para futura decisão ou simplesmente decidir em reunião do Colegiado dependendo dos parâmetros de elaboração da referida proposta. Outra situação que pode ser remetida pelo Colegiado é a deliberação por Assembleia Geral, com participação de toda a comunidade (docentes, TAEs e discentes) no processo decisório.

Os gestores estratégicos do IFSC Campus Florianópolis se reúnem semanalmente visando priorizar situações-problemas já diagnosticadas no planejamento do Campus, transformando-as em proposições para debate. Estas proposições quando consideradas relevantes seguem para o Conselho de Gestão do IFSC Campus Florianópolis e posteriormente para o Colegiado do Campus.

No caso da proposta de política de inovação para os servidores técnico-administrativos, os Diretores foram entrevistados pelo pesquisador visando buscar suas percepções sobre o que está sendo feito em matéria de inovação no Campus e qual seu posicionamento frente a implantação desta política. Esse fato não interfere na logística decisória traçada acima pois, certamente o assunto será levado na reunião semanal de Direção. Outro fato da pesquisa que ajudou no fluxo decisório foi a convalidação da política pelos próprios servidores e gestores, pois, tal

fato geralmente acontece no Colegiado do Campus, quando os representantes do segmento, solicitam que o debate seja feito pela comunidade, no caso, pelos técnico-administrativos.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS ATUAIS VOLTADOS A INOVAÇÃO NO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS NA VISÃO DOS GESTORES ESTRATÉGICOS

Para contextualizar os gestores do IFSC Campus Florianópolis, foi descrito no formulário de entrevista os conceitos de inovação e cultura da inovação, retirados do capítulo 2 desta pesquisa respectivamente conceito de inovação da OCDE do Manual de Oslo, Econômico (2005) e cultura da inovação de Morcillo (1997). Para manter o processo ético e voltado ao cumprimento do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), foram mantidos em sigilo o nome e o cargo dos entrevistados sendo identificados por G1, G2, G3, G4 e G5.

Atendendo o que Torreão (2007) aponta, são três as fases fundamentais para o processo de mudança cultural, sendo que uma delas seria a condição de determinar o posicionamento cultural que abarca a análise e o diagnóstico da cultura atual da Instituição.

Neste tópico foi feita uma análise de conteúdo tipicamente qualitativa sob a ótica dos gestores estratégicos do IFSC Campus Florianópolis considerando a importância da avaliação da cultura organizacional vigente e se as práticas de gestão que são empregadas pela Instituição levam ao entendimento do seu potencial para inovar, conforme estabelecido nos referenciais teóricos desta pesquisa.

Foram feitas quatro perguntas aos gestores, sendo que a participação foi de 100% (cem por cento) do quadro estratégico do IFSC Campus Florianópolis. Abaixo apresentam-se quadros com a síntese de respostas destes gestores a esta primeira entrevista.

Quadro 7 - Síntese das Primeiras Entrevistas com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis  
(Pergunta 1)

“Existe algum processo implantado que vise a internalização da cultura de inovação para os técnicos administrativos no Campus Florianópolis?”	
Gestor	Resposta
G1	Existem iniciativas da Diretoria de administração e iniciativas isoladas, a exemplo da Coordenação de Suporte com a proposta do projeto Transmídia.
G2	Eu desconheço.
G3	Em específico para os técnicos administrativos não. O IFSC Campus Florianópolis fomenta iniciativas por intermédio da divulgação de oportunidades e editais, por exemplo o desafio de ideias inovadoras do IFSC, junto a comunidade acadêmica. No entanto, existe a necessidade de se elaborar e implementar um programa, que congregue um conjunto de ações para promover a inovação e o empreendedorismo.
G4	Existe uma ideia do que isto é importante para o desenvolvimento institucional, porém não existe nada implantado neste sentido, situação diferente frente a categoria docente.
G5	<p>Normalmente temos reuniões das áreas administrativas regulares que levam os setores a pensarem sua prática e os fluxos e procedimentos adotados. Porém este processo ocorre quando os problemas aparecem e precisam ser resolvidos. Não temos um cultura de pró atividade que se antecipe aos problemas e pensem a instituição nas múltiplas relações entre ensino, pesquisa, extensão e os processos administrativos.</p> <p>Temos uma baixa cultura de avaliação e estabelecimento de indicadores claros que permitam um olhar para trás que contribua para pensar o futuro. Porém já temos algumas iniciativas individuais, estimuladas pelos editais de pesquisa ou de capacitação, que se despontam como práticas de inovação.</p> <p>Porém o retorno das contribuições teóricas daqueles que buscaram pensar sua prática administrativa tem tido pouco impacto no cotidiano da instituição.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiro a importância de se averiguar o contexto cultural, e as práticas de gestão, visando o estabelecimento de um caminho para a implementação de uma política que fomente a ruptura com uma cultura instalada e nesse caso aponte para o processo de inovação. Os gestores

nesta pergunta exposta no Quadro 7 confirmam a teoria, já exposta nesta pesquisa Kotler e Bes (2011) que geralmente temos ações isoladas, mas que não se justificam como base para uma alteração comportamental dos servidores, que possam se traduzirem em organização para a inovação. No caso dos técnico-administrativos os gestores são categóricos em afirmar que não existe um processo institucional que vise a implantação de cultura para inovação visando este segmento, como, por exemplo, a implantação de uma política de inovação.

Quadro 8 - Síntese das Primeiras Entrevistas com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis (Pergunta 2)

“A atual gestão consegue identificar a predisposição nos servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis para serem inovadores?”	
Gestor	Resposta
G1	Atualmente os servidores técnico-administrativos apresentam-se um tanto quanto demotivados em função de fatores como: perda de insalubridade/periculosidade; controle eletrônico de frequência etc, no entanto, percebe-se a predisposição de alguns servidores à inovação. A Saúde Ocupacional tem feito um excelente trabalho nesse sentido, buscando formas de internalização do fator institucional sob novos olhares. A gestão do Campus em muito tem se preocupado com o tema.
G2	Identifico que há servidores técnico-administrativos do Campus, acredito na minoria, que rejeitam a inovação.
G3	Exite interesse da comunidade acadêmica no tema, mas ainda são percepções individuais e não sistematizadas.
G4	Sim. Existem servidores com potencial e apresentam destaque neste sentido.
G5	Constato hoje uma inquietação positiva dos servidores que querem tornar seu ambiente de trabalho propício para o crescimento pessoal. Porém quando este objetivo não é alcançado as pessoas adoecem facilmente, mostrando uma falta de maturidade de como enfrentar coletivamente os problemas, deixando a desejar nos aspectos que se referem a mediações de conflitos e não conseguindo separar as divergências políticas/administrativa da relação pessoal. A inovação num ambiente de trabalho coletivo sempre será resultado de uma adesão pró ativa de todos na busca de soluções aos problemas enfrentados e quando este processo não ocorre prevalece a inércia da rotina burocrática.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este fator é positivo na percepção dos gestores no Quadro 8. Conforme abordagens teóricas aqui explicitadas Torreão (2007) e Carvalho et al. (2015) é importante verificar se há um campo fértil para a implantação de processos organizacionais que levem a inovação.

Apesar dos gestores identificarem uma certa desmotivação por ações sistêmicas de gestão e a falta de uma percepção sistematizada sobre o interesse no tema, é identificado por eles que existe espaço para que os servidores técnico-administrativos tenham a predisposição em fazer diferente, em buscar a mudança e melhoria do contexto organizacional por meio da inovação.

Quadro 9 - Síntese das Primeiras Entrevistas com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis  
(Pergunta 3)

“Existe alguma infraestrutura organizacional de apoio e estímulo no Campus Florianópolis, voltada aos servidores técnicos-administrativos para que eles promovam a inovação?”	
Gestor	Resposta
G1	A inovação pode se dar em qualquer tempo e em qualquer lugar, no entanto, espaços propícios são sempre bem-vindos. No Campus Florianópolis, não há, atualmente, um espaço exclusivo de apoio à promoção de práticas inovadoras dos servidores técnico-administrativos.
G2	Não conheço.
G3	Especificamente para a promoção da inovação parece que não.
G4	Não.
G5	Existe um processo de capacitação institucional por exigência do Plano de Carreira que acaba estimulando individualmente vários servidores, porém a falta de autonomia do Campus acaba sendo um gargalo pois os mecanismos de estímulos pressupõe um reconhecimento público e financeiro das boas práticas administrativas. Uma estrutura organizacional interna que estimule as boas práticas administrativas como parte do planejamento estratégico é algo a ser construído ainda, e dois fatores não contribuem atualmente: 1) a visão do controle prevalece sobre a valorização das tarefas cumpridas e uma estrutura rígida de funções gratificada e financeiramente não valoriza aqueles que “carregam o piano”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gestores no Quadro 9 admitem que não existem estruturas voltadas especificamente para apoio e estímulo de práticas inovadoras para os técnico-administrativos. Podemos citar alguns exemplos dessas estruturas como: espaços voltados ao trabalho multidisciplinar, de coparticipação, de grupos de pesquisa inerentes a gestão, que podem ajudar a gerar práticas inovadoras por meio de rotinas estabelecidas.

Quadro 10 - Síntese das Primeiras Entrevistas com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis  
(Pergunta 4)

Existe algum processo sistematizado, que auxilie os servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis a transformar suas ideias em resultados benéficos para a Instituição e para a sociedade?	
Gestor	Resposta
G1	Existem iniciativas e processos isolados. Não há, no momento, processo sistematizado, de modo holístico, envolvendo a todos os servidores do Campus. Sugestão: fomentar a cultura da inovação dos servidores técnico-administrativos entre etores e engtre os Campus. Pensando global e em Rede.
G2	Não conheço.
G3	Apenas os editais de fomento lançado pelo IFSC ou órgãos de fomento.
G4	Existe fomento institucional (rede e campus) em ações de extensão que potencializam esta condição. Porém ainda incipiente.
G5	O que mais se aproxima disto são os editais desenvolvidos pela Diretoria de Pesquisa e Extensão que incentiva projetos como “Sustentabilidade no Campus” e projetos interdisciplinares que se debruçam sobre problemas reais enfrentados pelo Campus e acabam impactando um ou noutro setor administrativo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Novamente nos deparamos no Quadro 10 com um pressuposto teórico já citado nesta pesquisa Kotler e Bes (2011) onde ações isoladas voltadas a processos de inovação são identificadas nas Instituições, e as observações dos gestores do IFSC Campus Florianópolis não fogem a esse paradigma, pois, retratam também ações isoladas, principalmente por meio dos editais, que geram possibilidades de projetos de pesquisa e extensão onde a inovação pode ser implementada, mas que seus critérios de participação não são facilitadores para os técnico-administrativos,

pois, segundo o Diretor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, “não existe uma política de incentivo a participação dos técnico-administrativos nestes editais, sendo que, o número de contemplados já demonstra tal fato, onde apenas 01 servidor técnico-administrativo foi contemplado no ano de 2016.”

#### 4.3 POSICIONAMENTO DOS GESTORES ESTRATÉGICOS DO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE INOVAÇÃO PARA OS TAEs

Na segunda entrevista foi feita apenas uma pergunta, levando em consideração entendimento de Ferreira (2012) onde uma política deve ser fundamentada em dados empíricos que se apoiam em resultados de diagnósticos, deve ser referenciada na participação efetiva do coletivo de trabalhadores e quanto ao conteúdo de redação deve contemplar o conceito, princípios condutores e as diretrizes norteadoras que a promovem e de Costa et al. (2002) quando afirma que o desafio da política de inovação é impulsionar a mudança da postura frente a inovação, que leve a superação dos obsoletos mecanismos de tomada de decisão e de gestão de maneira coerente com os requerimentos dos cenários de progresso econômico e social. Esses conceitos balizaram a seguinte pergunta: Qual o posicionamento de você gestor frente a implantação de uma política de inovação para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis? Abaixo apresenta-se um quadro com a síntese de respostas destes gestores a esta segunda entrevista.

Quadro 11 - Síntese da Segunda Entrevista com os Gestores Estratégicos do IFSC Campus Florianópolis

Qual o posicionamento de você gestor frente a implantação de uma política de inovação para os servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis?	
Gestor	Resposta
G1	Favorável, tendo em vista os impactos positivos que tal política pode gerar no âmbito institucional.
G2	Acredito que é de suma importância a implantação de uma política de inovação, o Campus cresceu muito, temos que inovar.
G3	Meu posicionamento é positivo, pois tudo que torna o trabalho dinâmico, enfatizando a qualificação das pessoas deve ser encarado nesta lógica. A política de inovação auxilia o gestor na tomada de decisão, tendo este maior poder decisório.
G4	Considero que a implantação de uma política de inovação será fundamental para que o IFSC alcance sua missão. No entanto, como gestor, enfrentam-se entreves burocráticos e resistências institucionais que muitas vezes inviabilizam o uso de mecanismos mais eficientes e menos burocráticos, pois aparentam que o serviço público é amigo indissociável da burocracia excessiva. De todo modo, considero que seja nossa meta buscar maneiras de vencer a barreiras e buscar a implantação de processos e modelos de gestão inovadores.
G5	Uma política de inovação que envolva os TAs deve pensar também nos docentes e estudantes, pois não é possível termos uma parte da comunidade estimulada para inovação se parte dos docentes não reconhecem o trabalho dos TAs como complementar ao seu trabalho em sala de aula, ou pior, não atribuem nenhum valor áquele trabalho pois consideram o servidor técnico-administrativo um serviçal. E no caso dos estudantes, estes devem assumir um papel pró ativo como uuário da instituição exigindo qualidade nos fluxos e apontando os excessos burocráticos, assim como reconhecendo nos servidores seus aliados no cotidiano da instituição seja na Biblioteca, na Assistência Estudantil, na limpeza etc.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 11 responderam 100% (cem por cento) dos gestores e o posicionamento destes, frente a este questionamento respalda a continuidade da pesquisa que visa a proposição de uma política de inovação para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Kotler e Bes (2011), deixam claro a importância da anuência dos gestores na implantação de um processo voltado a inovação,

pois, a responsabilidade em criar e fomentar uma cultura criativa está principalmente na gestão estratégica da Instituição e as políticas de inovação não podem ser inconsistentes com os objetivos e estratégias Institucionais, portanto, têm que estar previstas nos planos destes gestores segundo a fundamentação teórica apresentada nesta pesquisa.

#### 4.4 CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO DE ATUAÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS, SEGUNDO A VISÃO DOS PRÓPRIOS TAEs

Continuando o caminho traçado no processo metodológico desta pesquisa e tendo como base a fundamentação teórica construída, levanta-se a importância dos próprios TAEs avaliarem se no seu contexto atual de trabalho caracteriza-se uma cultura de inovação. Utilizou-se como base para a resposta dos TAEs a definição de cultura para a inovação de Morcillo (1997)

Uma forma de pensar e atuar que gera, desenvolve e estabelecem valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar ideias e mudanças que suponham melhoras no funcionamento e eficiência da mesma, ainda que isso implique em uma ruptura com o convencional ou tradicional.

Foi chamada a atenção no questionário que as respostas devem ser elaboradas sob a percepção do servidor em relação ao Campus Florianópolis analisando-o como um todo, considerando obviamente seu ambiente de trabalho, mas também passando sua observação sobre o contexto geral dos setoriais de nosso Campus. Foram efetuadas 17 questões, sendo utilizado a escala Likert para as questões de 1 a 14 com a seguinte formatação de resposta: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Não concordo nem discordo, (4) De acordo, (5) Totalmente de acordo. Esta escala para um melhor entendimento pode ser interpretada pelo quadro 12 abaixo:

Quadro 12 - Régua para resposta do questionário de caracterização da cultura de inovação dos TAES em seu contexto

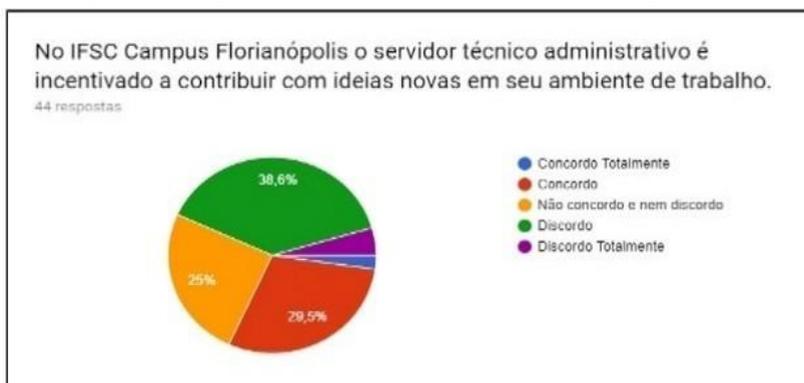
Totalmente de Acordo	De acordo	Não concordo e nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Acontece a todo momento, faz parte da rotina.	Acontece esporadicamente, mas não faz parte da rotina.	Fato isolado, acontece raramente.	No momento, vaga possibilidade de acontecer.	Nunca aconteceu.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das questões 15 a 17 as opções são fechadas para ( ) sim ou ( ) não, verificando se o servidor TAE participou ou não de eventos que fomentem ao processo de inovação e portanto, caracterizem uma possibilidade de cultura para a inovação estabelecida na Instituição.

Abaixo explicitam-se os resultados obtidos no referido questionário com seus respectivos gráficos onde foi trabalhado uma análise de conteúdo com base nas respostas auferidas. Foram 44 (quarenta e quatro) respondentes possibilitando um grau de confiabilidade aproximado de 85% e margem de erro de 10%.

Figura 2 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação

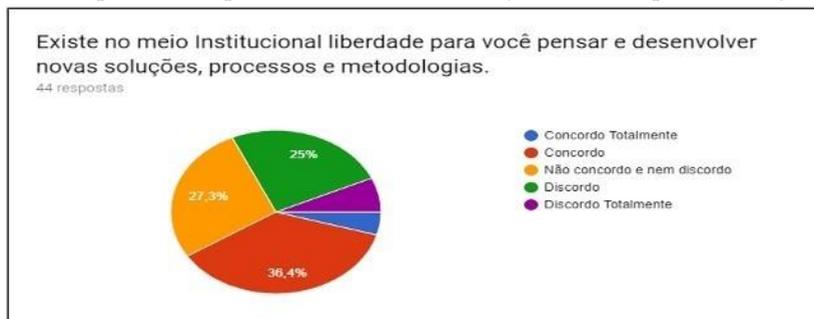


Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 2, a primeira afirmação busca verificar se os servidores em seu dia a dia de trabalho são incentivados a contribuir com ideias novas em seu ambiente de trabalho, houve 44 (quarenta e quatro)

respondentes sendo que 2,3% (1) concordaram totalmente, 29,5% (13) concordaram, 25% (11) não concordam e nem discordam, 38,6% (17) discordam e 4,5% (2) discordam totalmente. Pode-se entender que 68% (30) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto, não caracterizando está prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

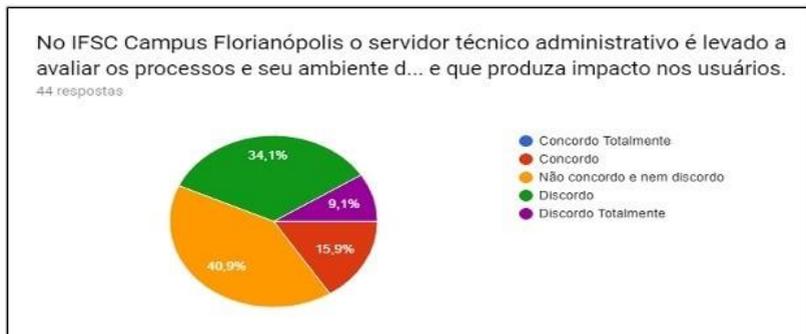
Figura 3 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 3 a referida afirmação busca verificar se os servidores em seu dia a dia de trabalho têm liberdade para o desenvolvimento de novos projetos em seu ambiente de trabalho, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 4,5% (2) concordaram totalmente, 36,4% (16) concordaram, 27,3% (12) não concordam e nem discordam, 25% (11) discordam e 6,8% (3) discordam totalmente. Pode-se entender que 59% (26) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto não caracterizando está prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

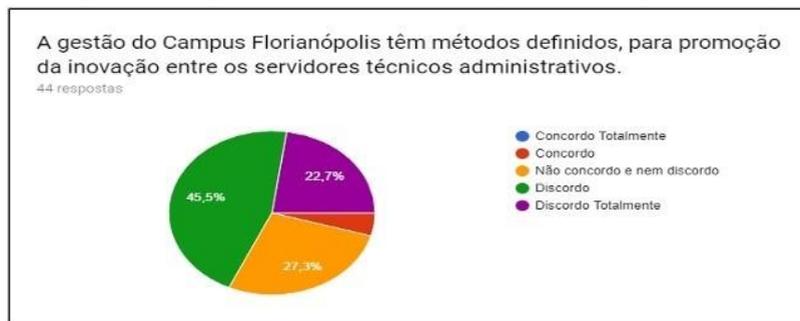
Figura 4 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 4 a referida afirmação busca verificar se os servidores técnico-administrativos em seu dia a dia de trabalho são levados a avaliarem o que fazem e seus ambientes de trabalho visando a proposição de algo novo que tenha impacto no usuário, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 0% (0) concordaram totalmente, 15,9% (7) concordaram, 40,9% (18) não concordam e nem discordam, 34,1% (15) discordam e 9,1% (4) discordam totalmente. Pode-se entender que 84% (37) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto não caracterizando esta prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

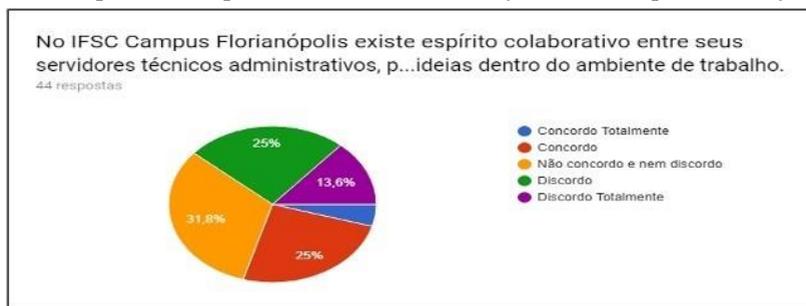
Figura 5 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 5 a referida afirmação busca verificar se os servidores técnico-administrativos em seu dia a dia de trabalho têm métodos definidos pela gestão para a promoção da inovação, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 0% (0) concordaram totalmente, 4,5% (2) concordaram, 27,3% (12) não concordam e nem discordam, 45,5% (20) discordam e 22,7% (10) discordam totalmente. Pode-se entender que 84% (42) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto não caracterizando esta prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

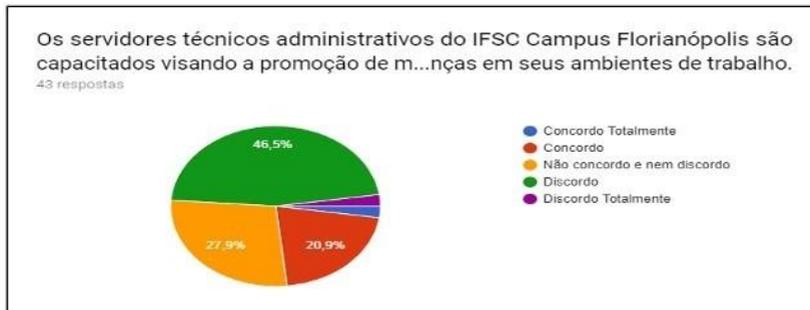
Figura 6 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 6 a referida afirmação busca verificar se entre os servidores técnico-administrativos em seu dia a dia de trabalho existe espírito colaborativo para proposição de novas ideias, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 4,5% (2) concordaram totalmente, 25% (11) concordaram, 31,8% (14) não concordam e nem discordam, 25% (11) discordam e 13,6% (6) discordam totalmente. Pode-se entender que 70% (31) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto não caracterizando esta prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

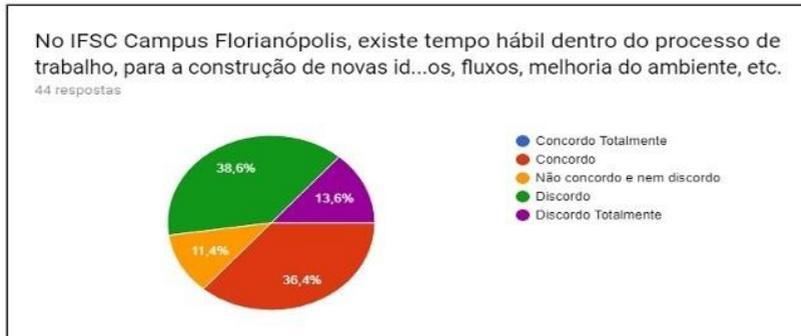
Figura 7 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 7 a referida afirmação busca verificar se os servidores técnico-administrativos são capacitados visando a promoção de mudanças em seu ambiente de trabalho, houve 43 (quarenta e três) respondentes sendo que 2,3% (1) concordaram totalmente, 20,9% (9) concordaram, 27,9% (12) não concordam e nem discordam, 46,5% (20) discordam e 2,3% (1) discordam totalmente. Pode-se entender que 77% (33) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto, não caracterizando esta prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

Figura 8 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação

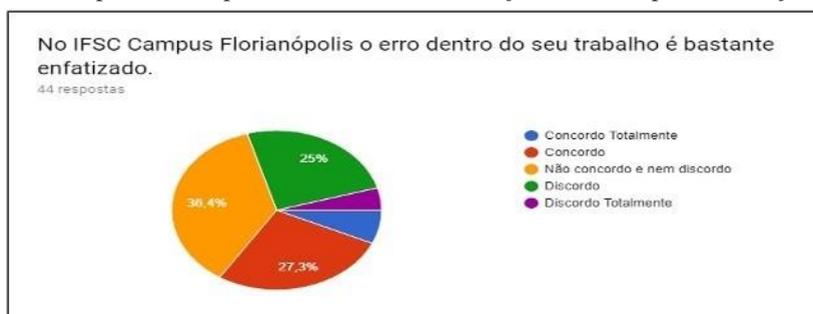


Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 8 a referida afirmação busca verificar se os servidores técnico-administrativos possuem tempo hábil para a construção de novas

ideias em seu ambiente de trabalho, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 0% (0) concordaram totalmente, 36,4% (16) concordaram, 11,4% (5) não concordam e nem discordam, 38,6% (17) discordam e 13,6% (6) discordam totalmente. Pode-se entender que 64% (28) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto, não caracterizando está prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

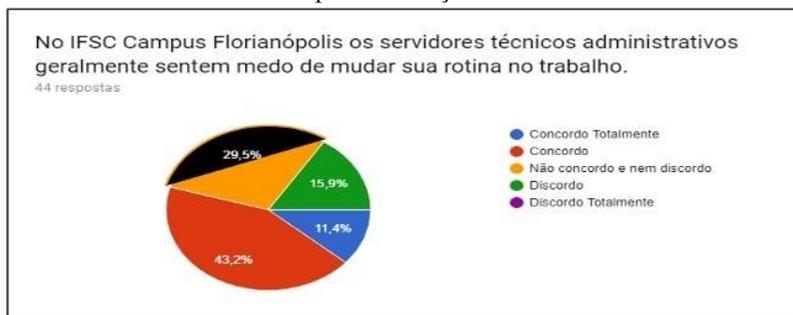
Figura 9 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 9 a referida afirmação busca verificar entre os servidores técnico-administrativos se o erro dentro do seu trabalho é bastante enfatizado, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 6,8% (3) concordaram totalmente, 27,3% (12) concordaram, 36,4% (16) não concordam e nem discordam, 25% (11) discordam e 4,5% (2) discordam totalmente. Pode-se entender que 66% (29) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto não caracterizando está prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

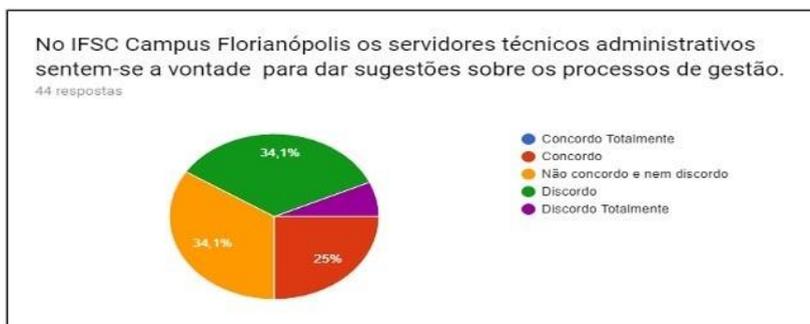
Figura 10 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 10 a referida afirmação busca verificar se os servidores técnico-administrativos temem a mudança em suas rotinas de trabalho, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 11,4% (5) concordaram totalmente, 43,2% (19) concordaram, 29,5% (13) não concordam e nem discordam, 15,9% (7) discordam e 0% (0) discordam totalmente. Pode-se entender que 45% (20) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto está caracterizada esta prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

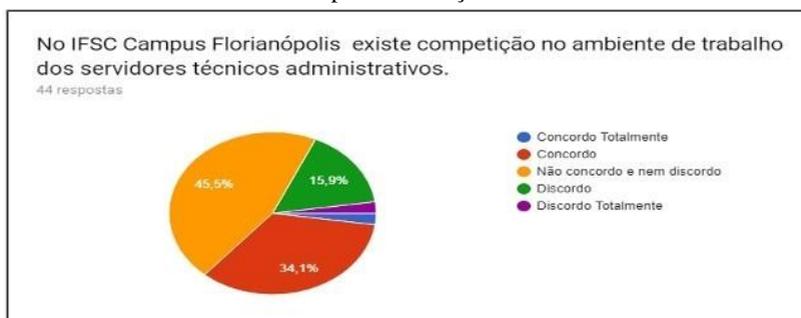
Figura 11 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 11 a referida afirmação busca verificar se os servidores técnico-administrativos sentem-se, a vontade para dar sugestões no processo de gestão, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 0% (0) concordaram totalmente, 25% (11) concordaram, 34,1% (15) não concordam e nem discordam, 34,1% (15) discordam e 6,8% (3) discordam totalmente. Pode-se entender que 75% (33) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto, não caracterizando esta prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

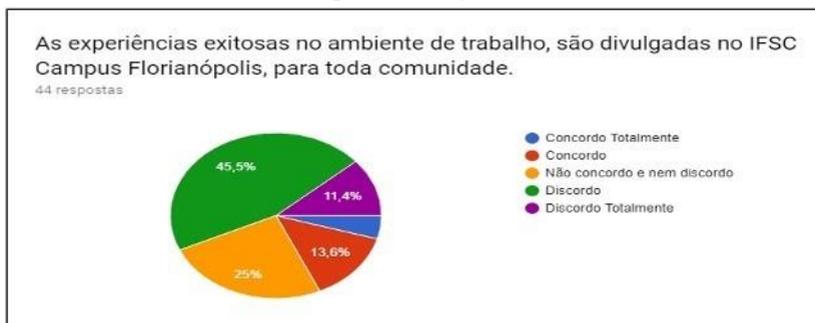
Figura 12 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 12 a referida afirmação busca verificar se existe competição entre os servidores técnico-administrativos em seu ambiente de trabalho, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 2,3% (1) concordaram totalmente, 34,1% (15) concordaram, 45,5% (20) não concordam e nem discordam, 15,9% (7) discordam e 2,3% (1) discordam totalmente. Pode-se entender que 64% (28) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto não caracterizando esta prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

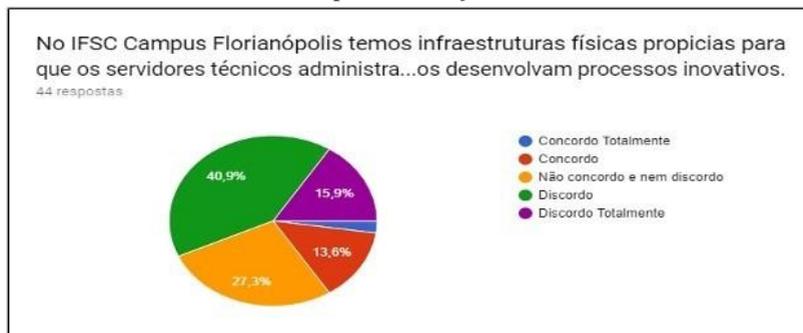
Figura 13 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 13 a referida afirmação busca verificar se as experiências exitosas no ambiente de trabalho são divulgadas no IFSC Campus Florianópolis, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 4,5% (2) concordaram totalmente, 13,6% (6) concordaram, 25% (11) não concordam e nem discordam, 45,5% (20) discordam e 11,4% (5) discordam totalmente. Pode-se entender que 82% (36) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto não caracterizando está prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

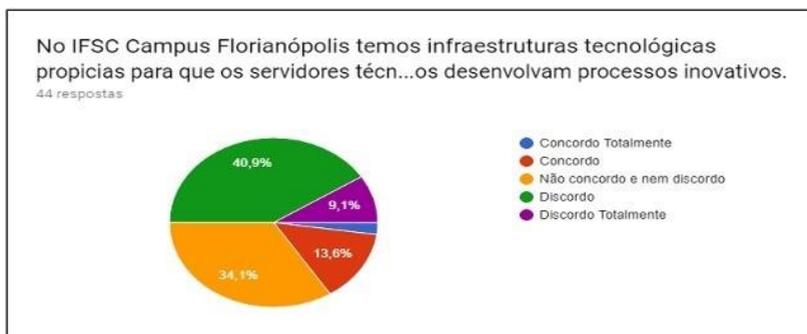
Figura 14 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 14 a referida afirmação busca verificar se as experiências exitosas no ambiente de trabalho são divulgadas no IFSC Campus Florianópolis, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 4,5% (2) concordaram totalmente, 13,6% (6) concordaram, 25% (11) não concordam e nem discordam, 45,5% (20) discordam e 11,4% (5) discordam totalmente. Pode-se entender que 82% (36) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto, não caracterizando esta prática como comum no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

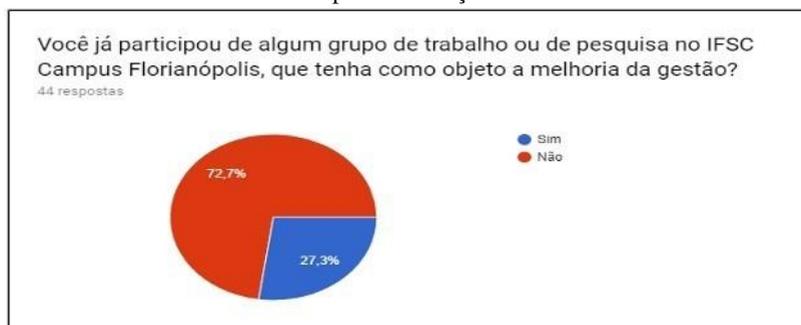
Figura 15 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

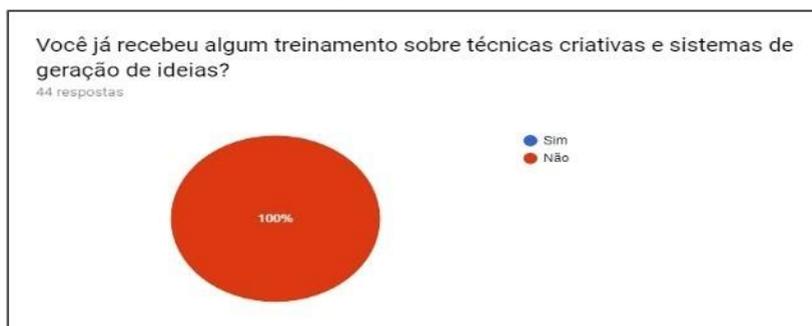
Na figura 15 a referida afirmação busca verificar se existem infraestruturas físicas propícias para que os servidores técnico-administrativos desenvolvam processos inovativos, houve 44 (quarenta e quatro) respondentes sendo que 2,3% (1) concordaram totalmente, 13,6% (6) concordaram, 34,1% (15) não concordam e nem discordam, 40,9% (18) discordam e 9,1% (4) discordam totalmente. Pode-se entender que 84% (37) dos respondentes tenderam para uma visão de fato isolado, que raramente pode acontecer ou que jamais aconteceu, portanto, caracterizando que o Campus não possui infraestruturas tecnológicas propícias para que os servidores técnicos administrativos desenvolvam processos inovativos.

Figura 16 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Na figura 16 o referido questionamento buscou verificar a participação dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis em grupos de pesquisa ou grupos de trabalho, tendo como objetivo a melhoria na gestão. A pergunta teve 44 respondentes e tratava-se de pergunta objetiva tendo 27,3% (12) respondendo que já participaram e 72,7% (32) respondendo que não participaram, portanto caracterizando que tal procedimento não é comum no meio dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

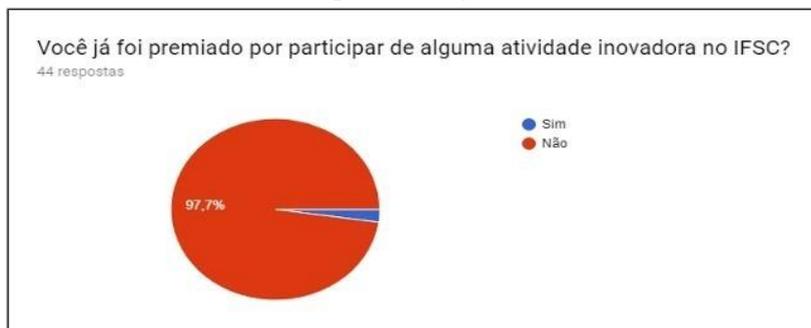
Figura 17 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Na figura 17 o referido questionamento buscou verificar se os técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis receberam algum

treinamento sobre técnicas criativas e sistemas de geração de ideias. A pergunta teve 44 respondentes e tratava-se de pergunta objetiva tendo 100% (44) respondendo que não participaram destes tipos de treinamentos, portanto caracterizando que tal procedimento não é comum no meio dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

Figura 18 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos do Campus Florianópolis referente a caracterização de cultura para a inovação



Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 18 o referido questionamento buscou verificar se os técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis já foram premiados por participar de alguma atividade inovadora no IFSC. A pergunta teve 44 respondentes e tratava-se de pergunta objetiva tendo (1) 2,3% respondendo que foi premiado por atividade inovadora no IFSC e 97,7% (43) respondendo que não haviam sido premiados em atividades inovadoras no IFSC, portanto, caracterizando que tal procedimento não é comum no meio dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

#### 4.5 CONVALIDAÇÃO DOS ELEMENTOS PROPOSTOS PARA COMPOSIÇÃO DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO

Nessa etapa da pesquisa foram convalidados os elementos propostos para composição da política institucional de inovação sob a percepção dos servidores técnico-administrativos e gestores estratégicos do IFSC Campus Florianópolis, com base em toda a fundamentação teórica levantada nesta pesquisa mais diretamente pela estrutura de política de inovação apresentada por Kotler e Bes (2011) que apresenta conceitos, diretrizes, princípios e linhas estratégicas de inovação,

configurando os elementos necessários para a composição da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos. Foram efetuadas 25 questões, sendo utilizado a escala Likert com a seguinte formatação de resposta: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Não concordo nem discordo, (4) De acordo, (5) Totalmente de acordo. Esta escala para um melhor entendimento pode ser interpretada pelo quadro 13 abaixo:

Quadro 13 - Régua para resposta do questionário de convalidação da política de inovação dos técnico-administrativos e gestores

Totalmente de Acordo	De acordo	Não concordo e nem discordo	Dicordo	Discordo Totalmente
Convalidada sem possibilidade de alterações.	Convalidada com possibilidade de pequenas alterações.	Convalidada com possibilidade de alteração total.	Não convalidada com hipótese de debate.	Não convalidada

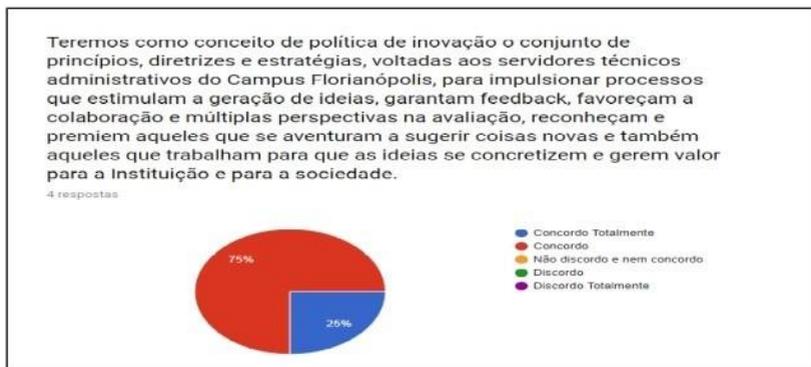
Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo explicitam-se os resultados obtidos no referido questionário com seus respectivos gráficos onde trabalhar-se-á uma análise de conteúdo, com base nas respostas auferidas.

#### 4.5.1 Resultados da Convalidação dos Gestores

Passa-se a apresentar o resultado obtido referente a convalidação dos gestores. Foram obtidas respostas de quatro gestores no universo de cinco, perfazendo um grau de confiabilidade de 85% e margem de erro de 20%.

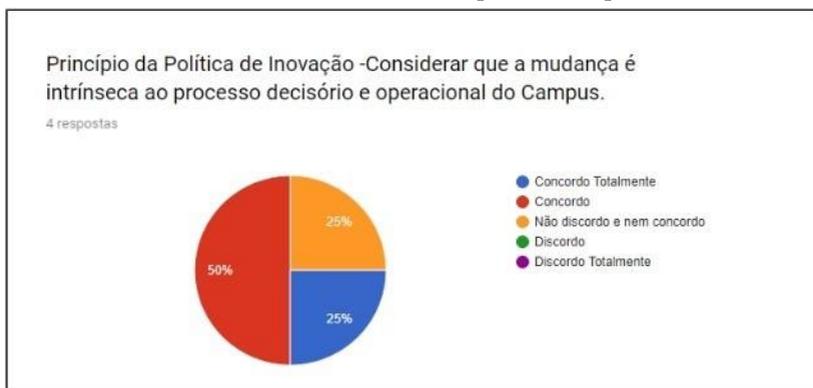
Figura 19 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

No gráfico 19 têm-se 75% dos gestores (03) concordando de forma plena com o conceito referente a política de inovação para os técnico-administrativos sendo que, apenas 25% (1) gestor acredita na condição de melhorar o referido conceito. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os gestores questionados.

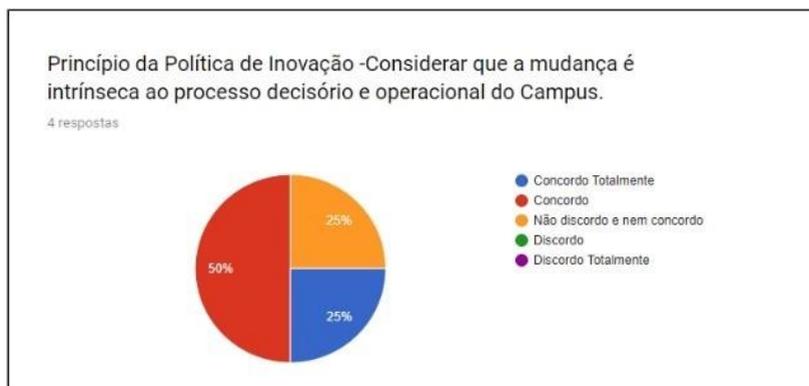
Figura 20 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 20 tem-se a análise do princípio relativo a mudança no processo decisório, onde 25% (1) um gestor convalidou o princípio de forma plena, 50% (2) concordam que pode haver pequenas melhorias no princípio e 25% (1) gestor acredita que pode haver uma alteração significativa na proposta deste princípio.

Figura 21 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 21 tem-se a análise do princípio relativo a mudança no processo decisório, onde 25% (1) um gestor convalidou o princípio de forma plena, 50% (2) concordam que pode haver pequenas melhorias no princípio e 25% (1) gestor acredita que pode haver uma alteração significativa na proposta deste princípio.

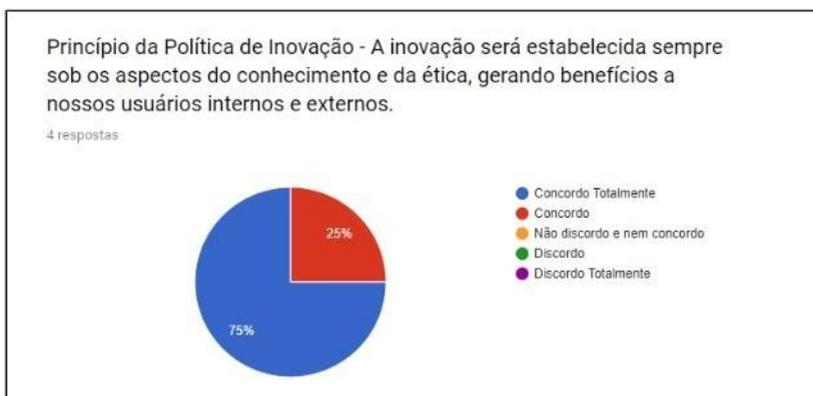
Figura 22 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 22 tem-se a análise do princípio relativo a valorização do servidor fundamentada na participação e no coletivismo, onde 25% (1) um gestor convalidou o princípio de forma plena e 75% (3) concordam que pode haver pequenas melhorias no princípio.

Figura 23 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis

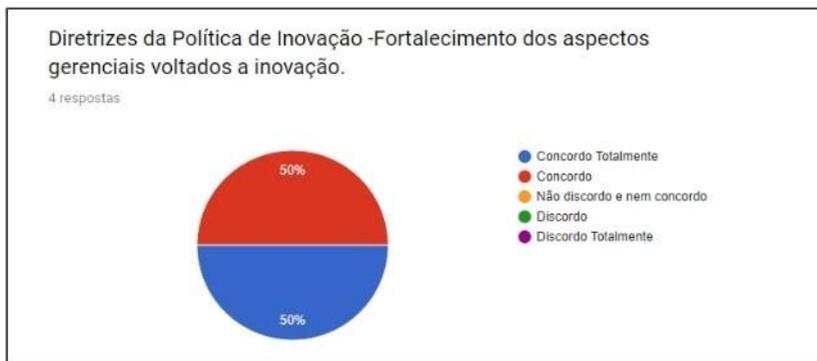


Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 23 tem-se a análise do princípio relativo ao estabelecimento da inovação sobre os preceitos da ética e do conhecimento, onde 75% (3) gestores convalidaram o princípio de forma

plena e 25% (1) concorda que pode haver pequenas melhorias no princípio.

Figura 24 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 24 tem-se a análise da diretriz que fortalece os aspectos gerenciais voltados para a inovação, onde 50% (2) gestores convalidaram a diretriz de forma plena e 50% (2) concordam que pode haver pequenas melhorias na referida diretriz.

Figura 25 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 25 tem-se a análise da diretriz que fortalece os aspectos inerentes a capacitação dos servidores técnico-administrativos, onde 75% (3) gestores convalidaram a diretriz de forma plena e 25% (1) concorda que pode haver pequenas melhorias na referida diretriz.

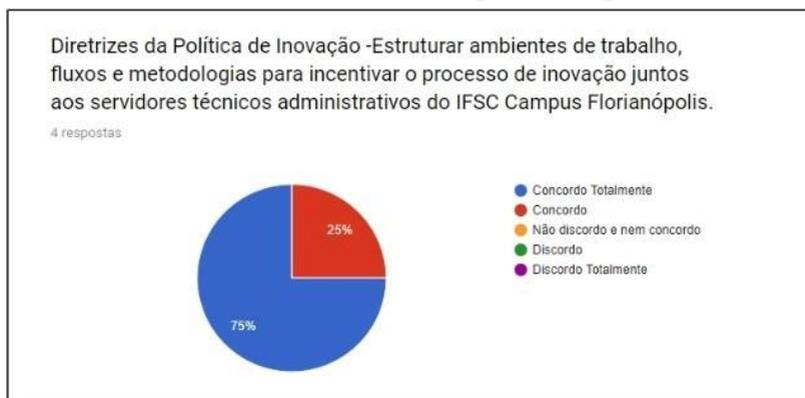
Figura 26 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 26 tem-se a análise da diretriz que implementa o diálogo entre servidores técnico-administrativos como fonte para elaboração de novos projetos, onde 50% (2) dos gestores convalidaram a diretriz de forma plena e 50% (2) concordam que pode haver pequenas melhorias na referida diretriz.

Figura 27 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 27 tem-se análise da diretriz que propõe que as infraestruturas de ambientes, fluxos e metodologias de trabalho dos técnico-administrativos sejam voltados ao incentivo da inovação, neste 75% (3) dos gestores convalidaram a diretriz de forma plena e 25% (1) concorda que pode haver pequenas melhorias na referida diretriz.

Figura 28 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 28 tem-se a análise da diretriz que propõe a disponibilidade de créditos orçamentários voltados ao incentivo da

inovação, neste 50% (2) dos gestores convalidaram a diretriz de forma plena e 50% (2) concordam que possa haver pequenas melhorias na referida diretriz.

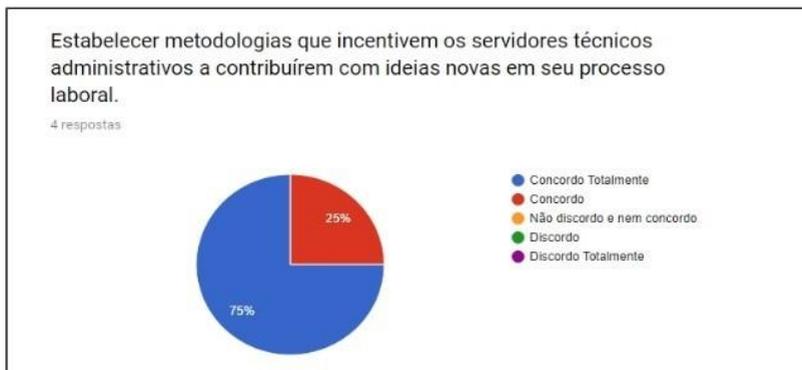
Figura 29 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 29 tem-se a análise da diretriz que propõe que a política de inovação sirva de subsídio para elaboração de planos e modelo de gestão voltado a inovação, neste 25% (1) dos gestores convalidou a diretriz de forma plena e 75% (3) concordam que possa haver pequenas melhorias na referida diretriz.

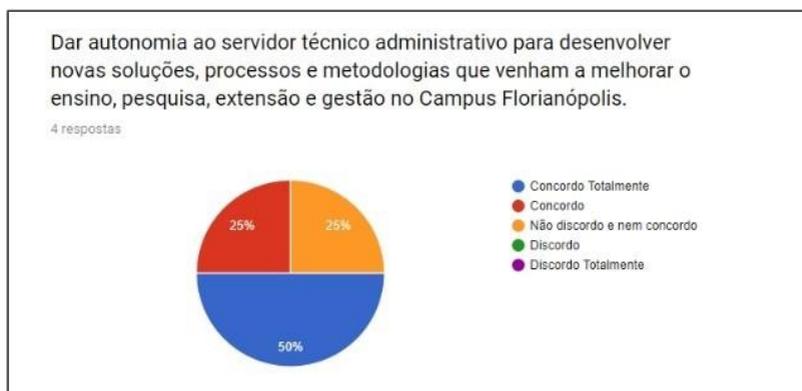
Figura 30 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 30 tem-se a análise da linha de ação que propõe o uso de metodologias que incentivem os técnico-administrativos a melhorarem seus ambientes de trabalho utilizando ideias novas, nesta 75% (3) dos gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma plena e 25% (1) concorda que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

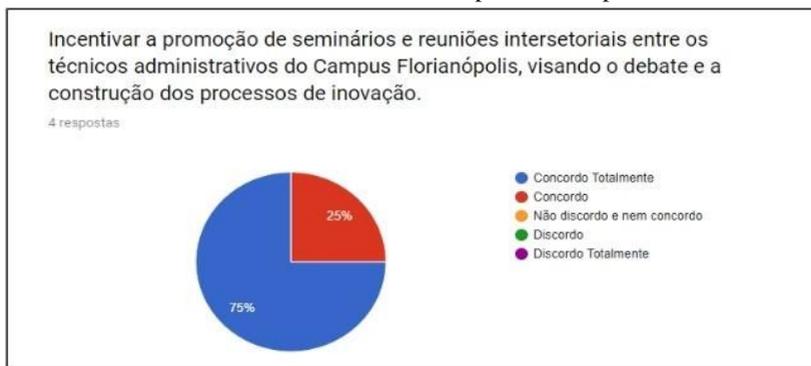
Figura 31 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 31 tem-se a análise da linha de ação que propõe o uso de metodologias que incentivem os técnico-administrativos a melhorarem seus ambientes de trabalho utilizando ideias novas, nesta 75% (3) dos gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma plena e 25% concorda que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

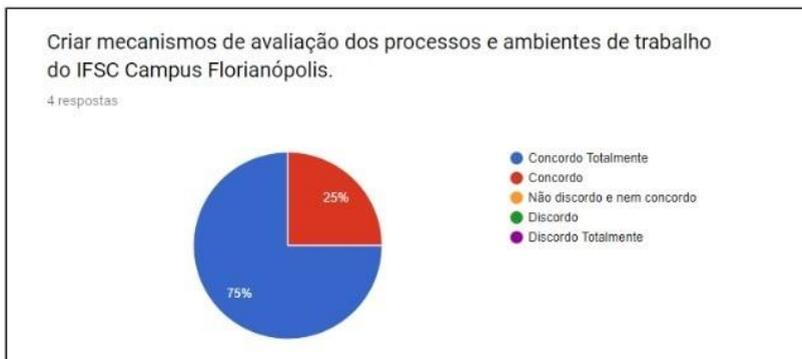
Figura 32 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 32 tem-se a análise da linha de ação que propõe reuniões intersetoriais e seminários para os técnico-administrativos, nesta 75% (3) dos gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma plena e 25% (1) concorda que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

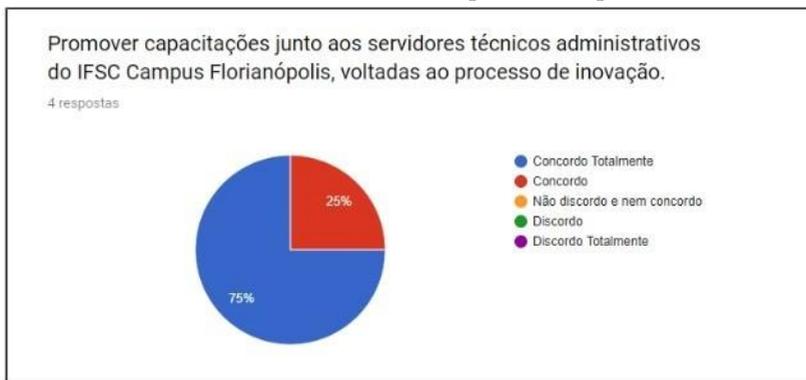
Figura 33 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 33 tem-se a análise da linha de ação que propõe avaliação dos ambientes e processos de trabalho, nesta 75% (3) dos gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma plena e 25% (1) concorda que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

Figura 34 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis

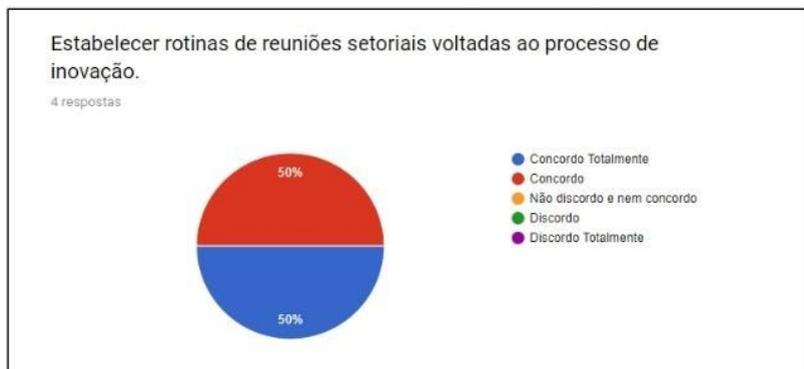


Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 34 tem-se a análise da linha de ação que propõe capacitação voltada a inovação para os técnico-administrativos, nesta 75% (3) dos gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma

plena e 25% (1) concorda que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

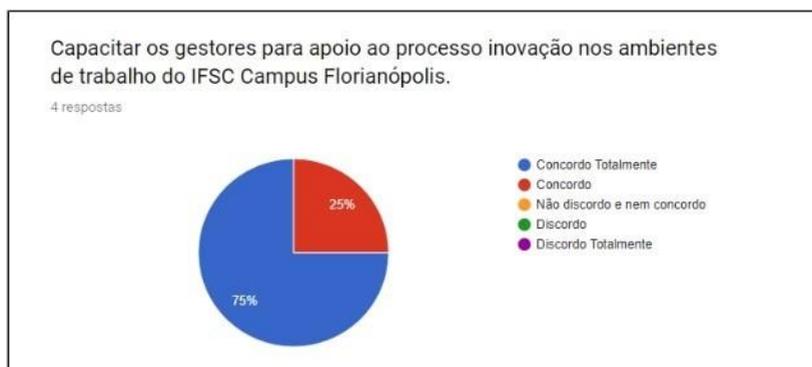
Figura 35 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 35 tem-se a análise da linha de ação que propõe rotinas de reuniões setoriais voltadas a inovação para os técnico-administrativos, nesta 50% (2) dos gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma plena e 50% (2) concordam que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

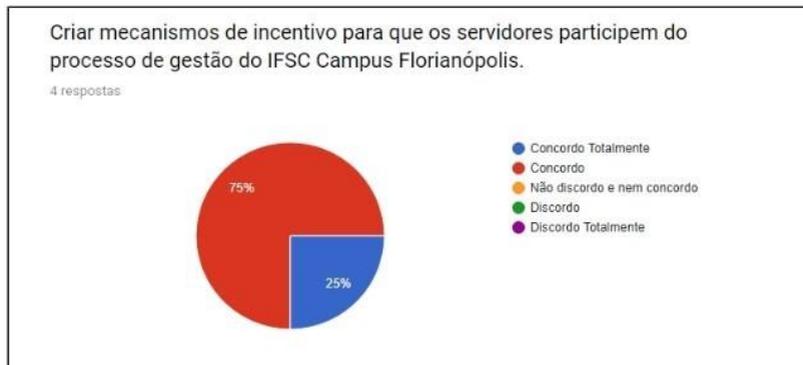
Figura 36 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 36 tem-se a análise da linha de ação que propõe capacitação para os gestores voltadas a inovação, nesta 75% (3) dos gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma plena e 25% (1) concorda que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

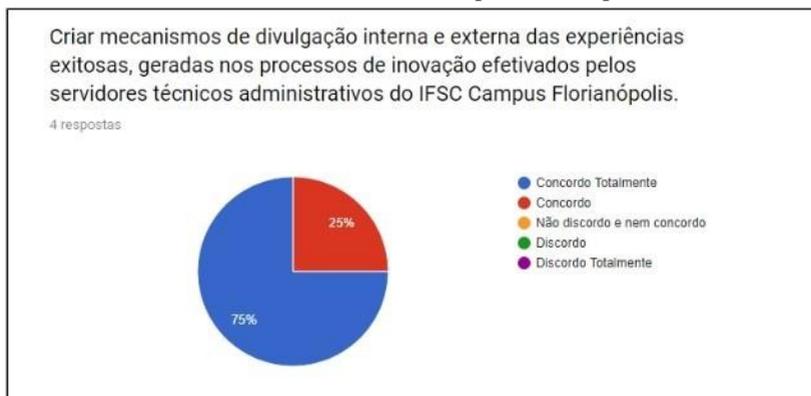
Figura 37 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 37 tem-se a análise da linha de ação que propõe incentivo para que os técnico-administrativos participem do processo de gestão, nesta 25% (1) dos gestores convalidou a linha de ação proposta de forma plena e 75% (3) concordam que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

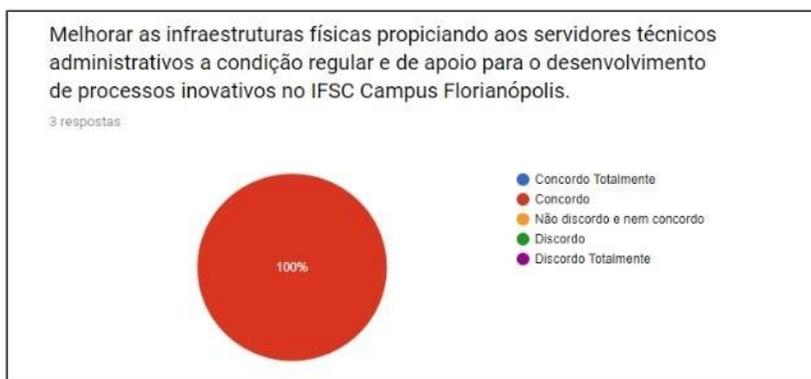
Figura 38 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 38 tem-se a análise da linha de ação que propõe divulgação das experiências exitosas dos técnico-administrativos relativas a inovação, nesta 75% (3) dos gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma plena e 25% (1) concordou que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

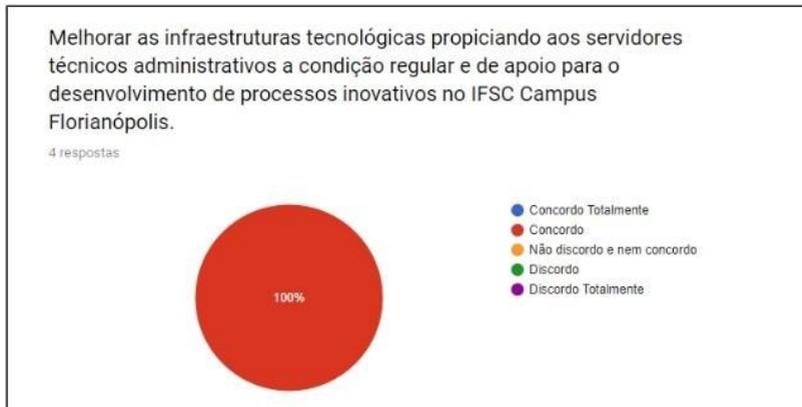
Figura 39 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 39 tem-se a análise da linha de ação que propõe melhoria das infraestruturas físicas proporcionando condições de promover a inovação, nesta 100% (4) concordaram que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

Figura 40 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 40 tem-se a análise da linha de ação que propõe melhoria das infraestruturas tecnológicas proporcionando condições de promover a inovação, nesta 100% (4) concordaram que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

Figura 41 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 41 tem-se a análise da linha de ação que propõe criar grupos de trabalhos entre os técnico-administrativos proporcionando condições de promover a inovação, nesta 50% gestores convalidaram a linha de ação proposta de forma plena e 50% (2) concordaram que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

Figura 42 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos gestores que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



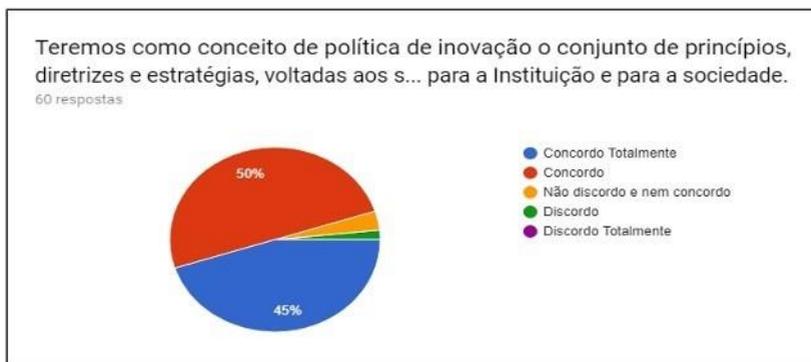
Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 42 tem-se a análise da linha de ação que propõe criar sistemas de premiação entre os técnico-administrativos impulsionando a prática da inovação, nesta 25% (1) gestor convalidou a linha de ação proposta de forma plena e 75% (3) concordaram que possa haver pequenas melhorias na referida linha de ação.

#### 4.5.2 Resultados da Convalidação dos Técnico-Administrativos

Abaixo explicitam-se os resultados obtidos no referido questionário com seus respectivos gráficos onde foi trabalhada uma análise de conteúdo com base nas respostas auferidas. Foram 57 (cincoenta e sete) respondentes possibilitando um grau de confiabilidade aproximado de 85% e margem de erro de aproximadamente 8%.

Figura 43 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis

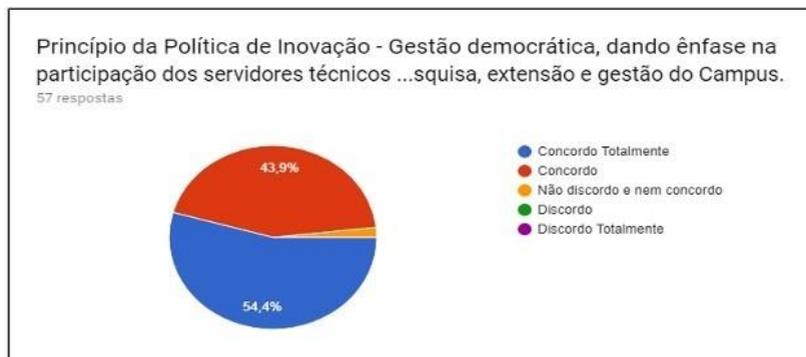


Fonte: Dados Primários, 2018.

Na figura 43 têm-se 45% dos técnico-administrativos (26) convalidando o princípio de gestão democrática referente a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor deste princípio, 50% (28) concordam com o referido princípio convalidando-o com possibilidade de pequenas alterações, 3,3% (2) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva, e 1,7% (1) não convalidou o referido princípio, mas aceita debater. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação deste

princípio na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 44 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 44 têm-se 54,4% dos técnico-administrativos (31) convalidando o princípio de gestão democrática referente a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor deste princípio, 43,9% (25) concordam com o referido princípio convalidando-o com possibilidade de pequenas alterações, 1,8% (1) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação deste princípio na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

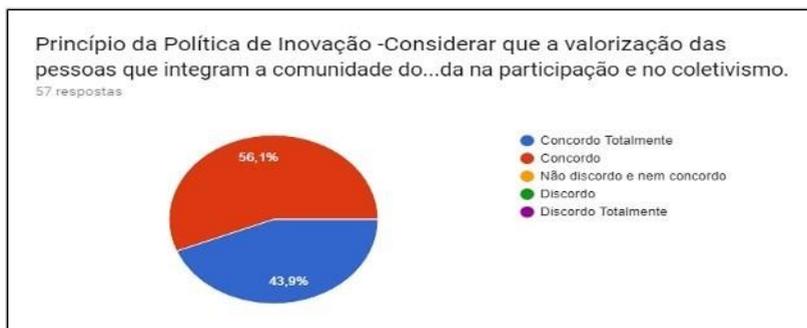
Figura 45 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 45 têm-se 33,3% dos técnico-administrativos (19) convalidando o princípio de que a mudança é intrínseca ao processo decisório e operacional referente a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor deste princípio, 50,9% (29) concordam com o referido princípio convalidando-o com possibilidade de pequenas alterações, 12,3% (7) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva e 3,5% não convalidam o referido princípio, mas aceitam debater. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação deste princípio na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

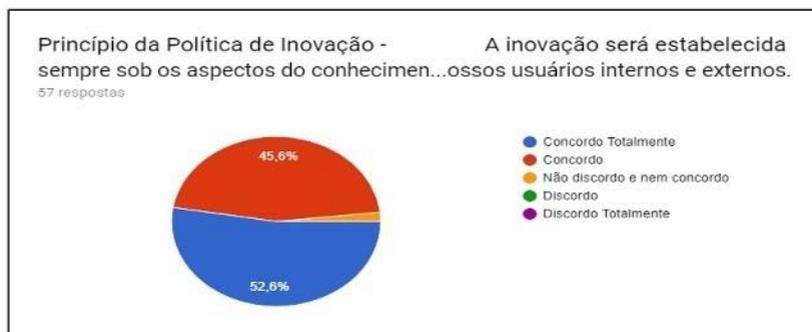
Figura 46 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 46 têm-se 43,9% dos técnico-administrativos (25) convalidando o princípio de que a valorização das pessoas que integram o IFSC Campus Florianópolis é fundamentada na participação e coletivismo compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor deste princípio e 56,1% (32) concordam com o referido princípio convalidando-o com possibilidade de pequenas alterações. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação deste princípio na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

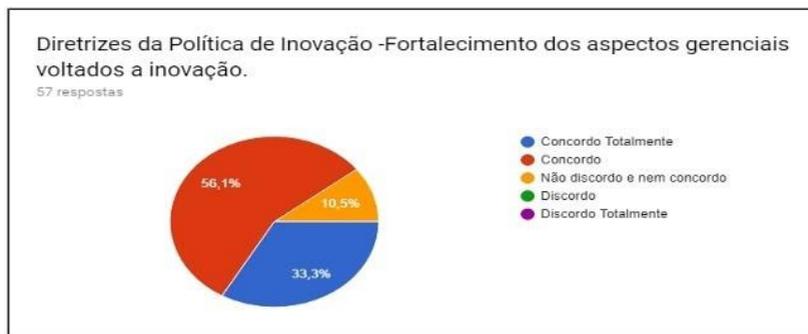
Figura 47 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 47 têm-se 52,6% dos técnico-administrativos (30) convalidando o princípio de que a inovação será sempre trabalhada sob os aspectos da ética e do conhecimento compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor deste princípio, 45,6% (26) concordam com o referido princípio convalidando-o com possibilidade de pequenas alterações e 1,8% (1) convalida com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação deste princípio na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 48 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 48 têm-se 33,3% dos técnico-administrativos (19) convalidando a diretriz de fortalecimento dos aspectos gerenciais voltados a inovação compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta diretriz, 56,1% (32) concordam com a referida diretriz convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 10,5% (1) convalida com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta diretriz na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 49 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 49 têm-se 56,1% dos técnico-administrativos (32) convalidando a diretriz que elimina ou atenua aspectos autoritários nas relações institucionais no Campus Florianópolis compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta diretriz, 38,6% (22) concordam com a referida diretriz convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 5,3% (3) convalida com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta diretriz na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 50 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 50 têm-se 73,7% dos técnico-administrativos (42) convalidando a diretriz que valoriza o processo educativo no Campus Florianópolis compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta diretriz, 24,6% (14) concordam com a referida diretriz convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 1,8% (1) convalida com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta diretriz na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 51 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 51 têm-se 66,7% dos técnico-administrativos (38) convalidando a diretriz que traz o diálogo como ferramenta essencial na elaboração de projetos no Campus Florianópolis compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta diretriz, 29,8% (17) concordam com a referida diretriz convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 3,5% (2) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta diretriz na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 52 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 52 têm-se 56,1% dos técnico-administrativos (32) convalidando a diretriz que visa estruturar os ambientes, fluxos e metodologias de trabalho incentivando o processo de inovação compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta diretriz, 40,4% (23) concordam com a referida diretriz convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 3,5% (2) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta diretriz na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 53 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 53 têm-se 45,6% dos técnico-administrativos (26) convalidando a diretriz que disponibiliza créditos orçamentários para o atendimento da referida política, compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta diretriz, 43,9% (25) concordam com a referida diretriz convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 10,5% (6) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta diretriz na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

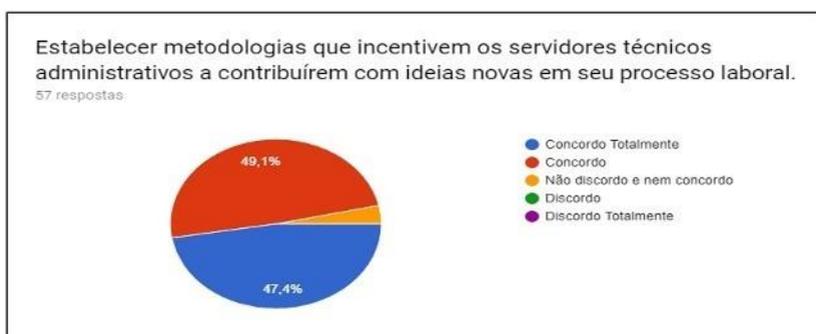
Figura 54 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 54 têm-se 36,8% dos técnico-administrativos (21) convalidando a diretriz que visa subsidiar planos e modelo de gestão voltado a inovação, compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta diretriz, 56,1% (32) concordam com a referida diretriz convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 7% (4) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta diretriz na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

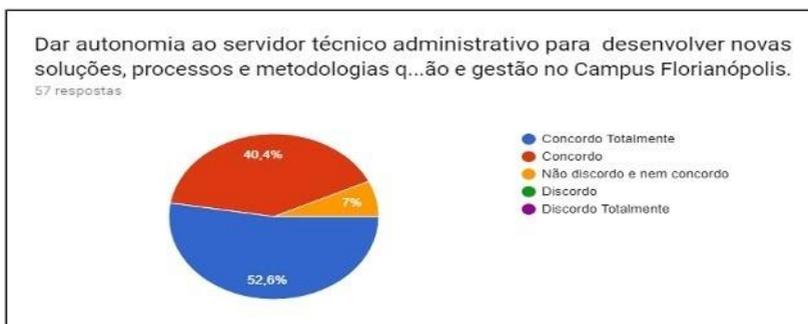
Figura 55 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 55 têm-se 47,4% dos técnico-administrativos (27) convalidando a linha de ação que estabeleça metodologias de incentivo para que os servidores técnico-administrativos contribuam com novas ideias para o processo laboral, compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 49,1% (28) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 3,5% (2) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

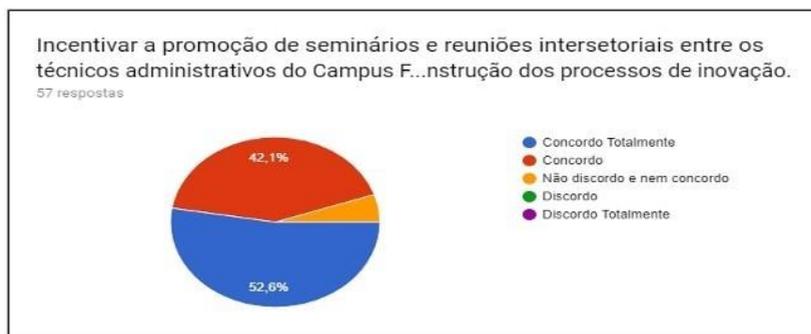
Figura 56 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 56 têm-se 52,6% dos técnico-administrativos (30) convalidando a linha de ação que dê autonomia para que os servidores técnico-administrativos desenvolvam novas soluções, processos e metodologias compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 40,4% (23) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 7% (4) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

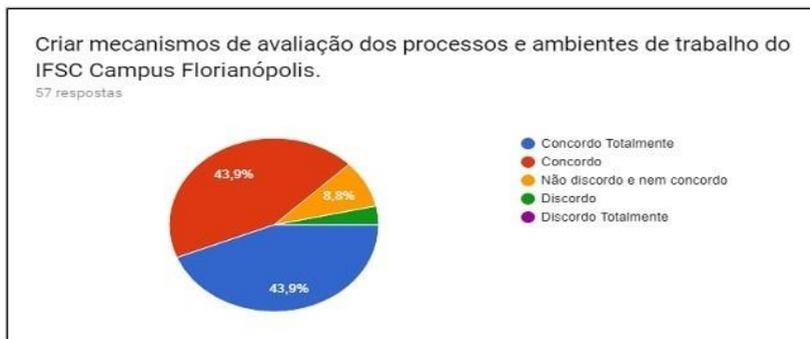
Figura 57 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 57 têm-se 52,6% dos técnico-administrativos (30) convalidando a linha de ação que incentiva a promoção de seminários e reuniões intersetoriais visando processos de inovação compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 42,1% (24) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 5,3% (3) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

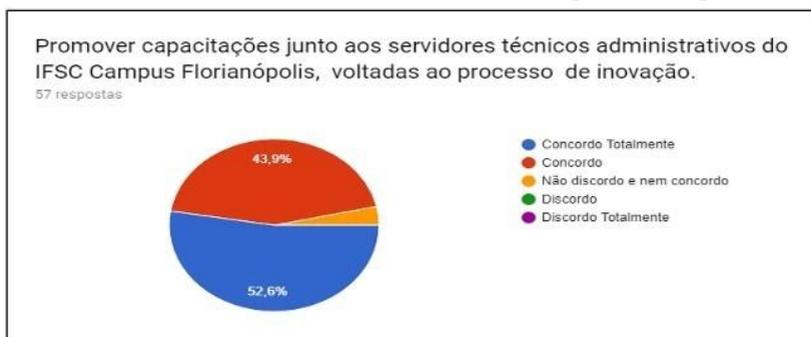
Figura 58 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 58 têm-se 43,9% dos técnico-administrativos (25) convalidando a linha de ação que cria mecanismos de avaliação dos processos e ambientes de trabalho compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 43,9% (25) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações, 8,8% (5) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva e 3,5% (2) não convalidam a linha de ação, mas estão abertos ao debate. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

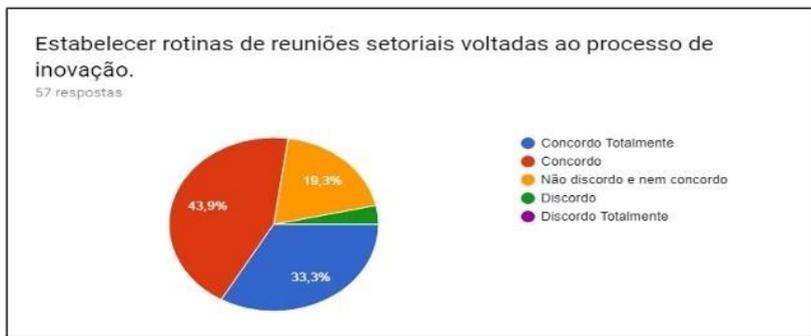
Figura 59 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 59 têm-se 52,6% dos técnico-administrativos (30) convalidando a linha de ação que incentiva a promoção de capacitação juntos aos TAEs voltado ao processo de inovação compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 43,9% (25) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 3,5% (2) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

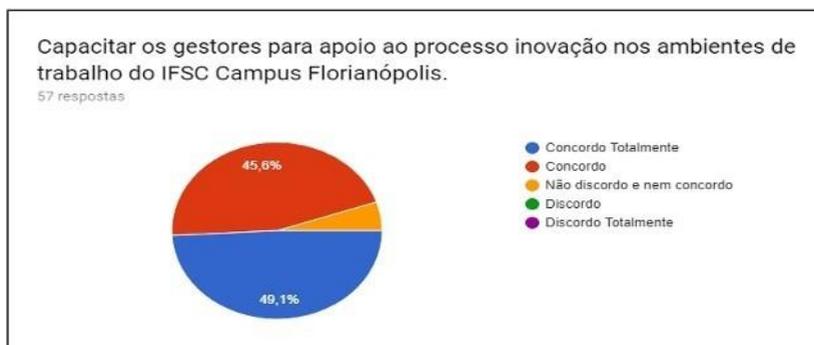
Figura 60 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 60 têm-se 33,3% dos técnico-administrativos (19) convalidando a linha de ação que incentiva a promoção de rotinas de reuniões setoriais voltadas ao processo de inovação compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 43,9% (25) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações, 19,3% (11) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva e 3,5% (2) não convalidam, mas estão abertos ao debate. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 61 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 61 têm-se 49,1% dos técnico-administrativos (28) convalidando a linha de ação que incentiva a capacitação dos gestores para o processo de inovação compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 45,6% (26) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 5,3% (3) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

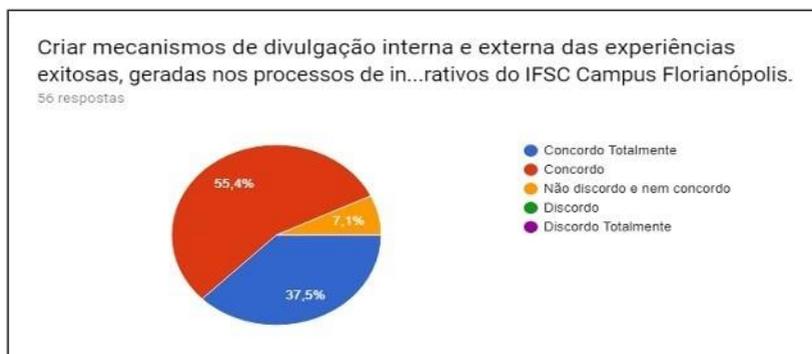
Figura 62 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 62 têm-se 52,6% dos técnico-administrativos (30) convalidando a linha de ação que incentiva a dos técnico-administrativos nos processos de gestão compoendo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 43,9% (25) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações, 1,8% (1) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva e 1,8% (1) não convalida, mas está aberto ao debate. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

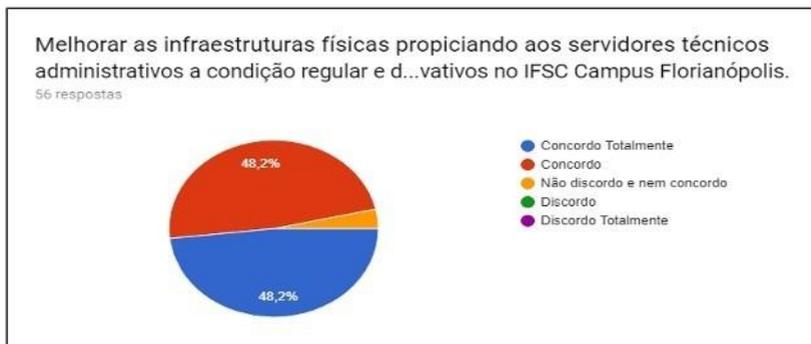
Figura 63 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 63 têm-se 37,5% dos técnico-administrativos (21) convalidando a linha de ação que incentiva a criação de mecanismos de divulgação de experiências exitosas geradas nos processos de inovação do Campus, compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 55,4% (31) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 7,1% (4) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

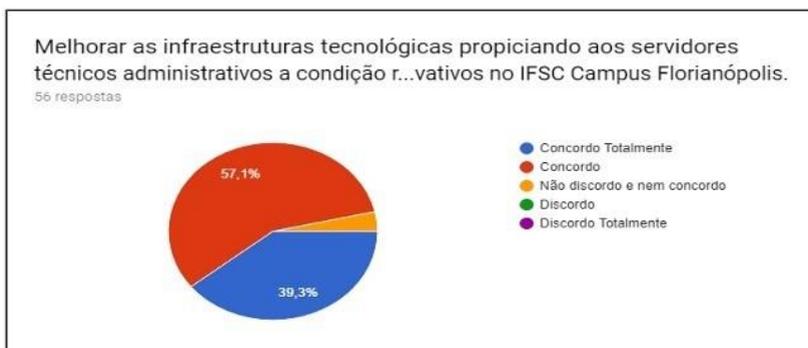
Figura 64 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 64 têm-se 48,2% dos técnico-administrativos (27) convalidando a linha de ação que incentiva a melhoria das infraestruturas físicas para os servidores técnico-administrativos desenvolverem os processos de inovação do Campus, compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 48,2% (27) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 3,6% (2) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 65 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 65 têm-se 39,3% dos técnico-administrativos (22) convalidando a linha de ação que incentiva a melhoria das infraestruturas tecnológicas para os servidores técnico-administrativos desenvolverem os processos de inovação do Campus, compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 57,1% (32) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 3,6% (2) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 66 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 66 têm-se 29,8% dos técnico-administrativos (17) convalidando a linha de ação que incentiva a criação de grupos de trabalho e pesquisa formados por servidores técnico-administrativos voltados para os processos de inovação do Campus, compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 50,9% (29) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações e 19,3% (11) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva. Portanto, temos um aspecto bastante positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

Figura 67 - Gráfico questionário de pesquisa aplicado aos técnico-administrativos que visa a convalidação da proposta de política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis



Fonte: Dados primários, 2018.

Na figura 67 têm-se 33,3% dos técnico-administrativos (19) convalidando a linha de ação que incentiva a premiação dos técnico-administrativos que atuam com práticas de inovação, compondo a proposta de política de inovação para os técnico-administrativos não desejando alterar o teor desta linha de ação, 43,9% (25) concordam com a referida linha de ação convalidando-a com possibilidade de pequenas alterações, 8,8% (5) convalidam com a possibilidade de uma alteração mais incisiva, 10,5% (6) não convalidam, mas está aberto ao debate e 3,5% não convalidam de modo algum esta linha de ação. Portanto, temos um aspecto positivo entre os técnico-administrativos questionados possibilitando a apresentação desta linha de ação na proposta de política de inovação para os TAEs do Campus Florianópolis.

#### 4.6 PROPOSTA DE POLÍTICA DE INOVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO IFSC CAMPUS FLORIANÓPOLIS

Com os elementos convalidados passa-se a elaboração da proposta de política de inovação para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis composta por uma apresentação que contextualiza a importância desse documento para o IFSC Campus Florianópolis, seguindo com a metodologia de elaboração, conceitos, diretrizes, princípios e linhas estratégicas de inovação.

#### **4.6.1 Apresentação**

A visão contemporânea de um mundo líquido, que está em constante transformação somada a complexidade no processo de gestão do IFSC, exigem novas posturas e formas de viabilizar o processo de gestão e trabalho e no caso da implantação de uma política de inovação para os servidores TAEs busca-se transformar os aspectos culturais e voltá-los para a decisão e trabalho coletivo, multidisciplinar, criativo, que motiva os servidores e gestores a mudarem suas infraestruturas, seus fluxos de trabalho, suas posturas decisórias individuais, seus valores e outras situações que modificam os aspectos sócio-ambientais dentro da Instituição. Nesse aspecto precisa-se incorporar o que define Morcillo (1997) para se consolidar uma cultura voltada para a inovação que seria “uma forma de pensar e atuar que gera, desenvolve e estabelecem valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar ideias e mudanças que suponham melhoras no funcionamento e eficiência da mesma, ainda que isso implique em uma ruptura com o convencional ou tradicional”.

O resultado esperado é a melhoria na formação de nossos alunos e consequentemente a qualificação de nossos mercados de trabalho contribuindo para o crescimento econômico e social de nosso País.

#### **4.6.2 Metodologia de Elaboração da Política de Inovação**

A proposta de política de inovação para os servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis foi construída por meio de pesquisas que levantaram os conceitos de instituições de ensino superior, conceitos de gestão pública, conceitos de gestão em instituições de ensino superiores, conceitos sobre política e política da inovação, conceitos de cultura e cultura de inovação, e finalmente conceitos de inovação e gestão da inovação. Esta pesquisa foi seguida de convalidações de gestores e servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis no sentido de avaliar e aprovar conceitos, diretrizes, princípios e linhas estratégicas de inovação desta proposta de política de inovação. Portanto, a própria sistemática de elaboração da proposta já confirma os aspectos de construção coletiva, com todos os atores do processo envolvidos principalmente nos aspectos de análise. A referida proposta para se tornar política deverá passar por nossas instâncias decisórias, reunião de Direção-Geral, Conselho de Gestão e Colegiado do Campus Florianópolis.

#### **4.6.3 Conceito, Princípios e Diretrizes básicas para a Política de Inovação**

Para o processo de construção desta proposta de política, adotou-se como conceito de política de inovação: o conjunto de princípios, diretrizes e estratégias, voltadas aos servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis, para impulsionar processos que estimulam a geração de ideias, garantam feedback, favoreçam a colaboração e múltiplas perspectivas na avaliação, reconheçam e premiem aqueles que se aventuram a sugerir coisas novas e também aqueles que trabalham para que as ideias se concretizem e gerem valor para a Instituição e para a sociedade.

A proposta de política de inovação têm como princípios básicos:

- a) Gestão democrática, dando ênfase na participação dos servidores técnicos administrativos nos projetos de melhoria do ensino, pesquisa, extensão e gestão do Campus.
- b) Considerar que a mudança é intrínseca ao processo decisório e operacional do Campus.
- c) Considerar que a valorização das pessoas que integram a comunidade do IFSC Campus Florianópolis é fundamentada na participação e no coletivismo.
- d) A inovação será estabelecida sempre sob os aspectos do conhecimento e da ética, gerando benefícios a nossos usuários internos e externos.

A proposta de Política de Inovação têm como diretrizes básicas:

- a) Fortalecimento dos aspectos gerenciais voltados a inovação.
- b) Eliminar os aspectos autoritários nas relações Institucionais no IFSC Campus Florianópolis.
- c) Valorizar o processo educativo, incentivando sempre a capacitação dos servidores técnicos administrativos do Campus Florianópolis.
- d) Fazer com que o diálogo e o trabalho coletivo sejam ferramentas essenciais na construção de novos projetos no Campus Florianópolis.
- e) Estruturar ambientes de trabalho, fluxos e metodologias para incentivar o processo de inovação juntos aos servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

- f) Detalhar créditos orçamentários no Plano Anual de Trabalho (PAT), voltados ao atendimento da política de inovação dos técnico-administrativos do Campus Florianópolis.
- g) Subsidiar os planos e modelo de gestão de inovação que deverão ser implementados junto aos servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis.

#### **4.6.4 Interligação entre a Política de Inovação, Missão, Valores e Planejamento Estratégico do IFSC**

Para consolidar a institucionalidade e a busca pelo caminho estratégico a política de inovação para os servidores técnico-administrativos deve estar integrada a missão, valores e objetivos estratégicos do planejamento constantes no PDI do IFSC. A missão do IFSC está assim estabelecida em seu estatuto: “promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural”. (IFSC, 2015, p. 27).

Em relação à missão fica explícita a necessidade da aplicação da inovação visando estabelecer o seu alcance e a busca pelos resultados estipulados.

A proposta de política de inovação para os servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis do IFSC, permeia todos os valores por meio de sua base conceitual, princípios e diretrizes que trazem em seu âmago a ética, o compromisso social, a equidade, democracia, sustentabilidade e qualidade.

Em relação à vinculação ao planejamento estratégico do IFSC, a política estaria dentro da perspectiva, pessoas e conhecimento assim descrita no PDI 2015/2019 no Capítulo do Planejamento estratégico do IFSC:

representa as bases que a instituição deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Abrange quatro categorias principais: capacidade dos servidores; capacidade dos sistemas de informação; clima organizacional; procedimentos organizacionais. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem ser capazes de responder à seguinte pergunta: como proveremos a nossa capacidade de fazer, aprender, melhorar e inovar? (IFSC, 2015, p. 69).

Esta proposta de política abrange a todos os objetivos estratégicos que compõe a perspectiva pessoa e conhecimento e estão assim dispostos com suas respectivas descrições conforme Quadro 14:

Quadro 14 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva Pessoas e Conhecimento

Objetivo	Descrição
Objetivo C1: Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas.	Prover um ambiente institucional que favoreça a comunicação, a cooperação e as condições necessárias para a produção e o compartilhamento individual e organizacional.
Objetivo C2: Disponibilizar dados, informações e conhecimento.	Prover a infraestrutura necessária para garantir a disponibilização de dados e informações para a produção de conhecimento. Além disso, disseminar a cultura de utilização desses dados para qualificar a tomada de decisões e o desenvolvimento dos processos institucionais.
Objetivo C3: Promover a qualidade de vida no trabalho.	Promover a atenção à saúde e à melhoria da qualidade de vida do servidor, contribuindo para seu desenvolvimento pessoal e profissional.
Objetivo C4: Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia.	Identificar as competências individuais e institucionais necessárias ao desenvolvimento das iniciativas relacionadas aos objetivos estratégicos e promover ações para a diminuição da lacuna de competências.
Objetivo C5: Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia.	Consolidar a identidade institucional e desenvolver a cultura da gestão em rede, da comunicação, da inclusão social, da inserção profissional, da pesquisa como método pedagógico e da inovação.

Fonte: Adaptado do Instituto Federal de Santa Catarina, PDI, 2015/2019 (IFSC, 2015).

#### **4.6.5 Nível, Tipos de Inovação e Categorizações da Inovação**

A política de inovação para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis atenderá em nível micro, tendo os servidores o comprometimento com o processo inovativo trabalhando soluções que melhorem o ambiente em que estão inseridos. Este ambiente se constitui no IFSC, pois, soluções inovadoras que sejam desenvolvidas no Campus podem ser compartilhadas no IFSC para seus outros Campus. Em relação aos tipos de inovação serão utilizados os conceitos de radical, semirradical e incremental, essa classificação norteia o grau de transformação do ambiente de trabalho. Tendo como inovação radical aquela que transforma totalmente uma determinada categorização, a semirradical é aquela que modifica alguns fatores no processo de categorização tornando o objeto final diferenciado, já a incremental reforça uma determinada categorização sem alterar seu objeto final, mas contribui para uma determinada melhoria.

Abaixo apresenta-se a classificação quanto a categorização:

**Inovação de Produto:** resulta na produção de um bem novo, na modificação deste bem a partir do original lhe dando nova concepção, ou na melhoria de um bem existente. (Exemplo: Um projeto de engenharia que modifique a utilização de um ambiente de nossa Instituição)

**Inovação de Processo:** acontece quando os processos voltados aos aspectos produtivos da Instituição alteram-se totalmente, têm alterações na origem que culminam com novo processo, ou simplesmente são modificados. (Exemplo: A adoção de uma política de utilização dos livros eletrônicos pelos alunos).

**Inovação de Serviço:** Acontece quando são desenvolvidas novas prestações de serviços, são reformuladas prestações de serviços existentes se transformando em outro tipo de prestação de serviços ou simplesmente são melhorados os modos da prestação de serviços ofertadas. (Exemplo: criação de um banco de dados on-line para solicitação e acompanhamento do usuário visando o atendimento das manutenções de infraestrutura do Câmpus).

Portanto, a ação inovadora dos servidores pode permear toda escala funcional da Instituição nas mais diversas formas e intensidades.

#### **4.6.6 Indicadores de Inovação**

Segundo Kotler e Bes (2011) os indicadores de inovação envolvem um conjunto de ferramentas e um sistema para medir a capacidade de inovação de uma Instituição. Servem para efeito comparativo com outras instituições, para comparar internamente diretorias, departamentos, coordenações, setoriais e para medir o crescimento da capacidade de inovação na Instituição. Estes indicadores deverão ser criados com o modelo de gestão de inovação a ser implantado no Campus, visando obviamente corrigir gerencialmente as estratégias de inovação que serão adotadas nos planos e no referido modelo de gestão.

Deve haver também uma relação direta com os indicadores dos objetivos estratégicos da perspectiva pessoas e conhecimento contidas no planejamento estratégico do IFSC.

#### **4.6.7 Linhas Estratégicas para o Plano de Inovação e Gestão da Inovação**

Abaixo algumas linhas estratégicas orientativas convalidadas pela gestão e servidores do IFSC Câmpus Florianópolis visando a elaboração futura de um plano de inovação e construção de um modelo de gestão da inovação voltado para os servidores técnico-administrativos do IFSC Câmpus Florianópolis. Estas linhas permearão as áreas estratégicas, táticas e operacionais da Instituição e estão assim descritas:

- a) Estabelecer metodologias que incentivem os servidores técnico-administrativos a contribuírem com ideias novas em seu processo laboral.
- b) Dar autonomia ao servidor técnico-administrativo para desenvolver novas soluções, processos e metodologias que venham a melhorar o ensino, pesquisa, extensão e gestão no Campus Florianópolis.
- c) Incentivar a promoção de seminários e reuniões intersetoriais entre os técnico-administrativos do Campus Florianópolis, visando o debate e a construção dos processos de inovação.
- d) Criar mecanismos de avaliação dos processos e ambientes de trabalho do IFSC Campus Florianópolis.
- e) Promover capacitações junto aos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis, voltadas ao processo de inovação.
- f) Estabelecer rotinas de reuniões setoriais voltadas ao processo de inovação.

- g) Capacitar os gestores para apoio ao processo inovação nos ambientes de trabalho do IFSC Campus Florianópolis.
- h) Criar mecanismos de incentivo para que os técnico-administrativos participem do processo de gestão do IFSC Campus Florianópolis.
- i) Criar mecanismos de divulgação interna e externa das experiências exitosas, geradas nos processos de inovação efetivados pelos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.
- j) Melhorar as infraestruturas físicas propiciando aos servidores técnico-administrativos a condição regular e de apoio para o desenvolvimento de processos inovativos no IFSC Campus Florianópolis.
- k) Melhorar as infraestruturas tecnológicas propiciando aos servidores técnico-administrativos a condição regular e de apoio para o desenvolvimento de processos inovativos no IFSC Campus Florianópolis.
- l) Incentivar a criação de grupos de trabalho e de pesquisa, formados por técnico-administrativos, voltados para os processos de inovação.
- m) Criar sistema de premiações voltadas ao incentivo das práticas de inovação entre os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

#### **4.6.8 Divulgação e Internalização da Política de Inovação dos Técnicos Administrativos do IFSC Campus Florianópolis**

A política de inovação dos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis deve ser divulgada interna e externamente, buscando a consolidação de uma intenção institucional, apoiada por um modelo de gestão que referenda os aspectos de participação coletiva nos processos decisórios. A busca pelo estabelecimento da cultura de inovação entre os gestores e servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis vai ser fomentada em grande parte pelas ações de divulgação e internalização. Uma grande vantagem é que a base de construção da proposta de política foi efetuada de forma coletiva, com as convalidações efetuadas pelos gestores e servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis.

Recomenda-se que este documento esteja disponível no site do Campus para o público interno e externo.

Com o intuito de internalizar a política de inovação dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis, deve-se programar eventos de capacitação, seminários, e outras programações voltadas para toda a comunidade do Campus Florianópolis.

Deve-se utilizar todos os meios de divulgação para o processo de reconhecimento e comprometimento com esta política de inovação, ou seja, site, e-mail, facebook, murais e outros que sejam pertinentes a política de comunicação do IFSC.



## 5 CONCLUSÃO

Após descrição e análise de dados puderam-se atingir todos os objetivos desta pesquisa que iniciou com a seguinte pergunta: Quais são os elementos que devem compor uma política de inovação, voltada aos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis? Esta pergunta foi respondida por meio do levantamento de bases conceituais trabalhadas na pesquisa por meio das fundamentações teóricas e que ajudaram a construir o objetivo geral da pesquisa que foi a proposição de uma política de inovação, voltada aos servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

O objetivo geral foi atingido por meio de objetivos específicos estabelecidos por uma metodologia também levantada nas bases conceituais da pesquisa, onde procurou-se levantar resquícios de uma cultura de inovação no ambiente dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis na percepção dos gestores e dos próprios técnicos, uma aprovação da gestão em relação a uma proposta de política de inovação para o referido ambiente, a identificação de elementos para compor esta proposta de política e a elaboração da proposta da política.

O primeiro objetivo específico intitulado de letra a, foi de identificar junto aos gestores estratégicos do Campus os elementos atuais voltados para inovação e quais seus posicionamentos frente a implementação de uma política de inovação no contexto de atuação dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Neste objetivo a percepção dos gestores confirmou os aspectos conceituais levantados na pesquisa, onde geralmente temos ações isoladas, mas que não se justificam como base para uma alteração comportamental dos servidores, que possam se traduzirem em organização para a inovação, outro fator é ausência de infraestrutura apropriada portanto sem elementos suficientes para promoção de inovação no ambiente observado. Os gestores perceberam que os servidores técnico-administrativos têm a predisposição em fazer diferente, em buscar a mudança e melhoria do contexto organizacional por meio da inovação, condição esta que motiva aos gestores e os conduzem a um posicionamento positivo em relação à proposição da referida política no Câmpus Florianópolis.

O segundo objetivo específico intitulado letra b, foi de caracterizar a cultura de inovação no contexto de atuação dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Ficou transparente que os técnico-administrativos tiveram a mesma percepção dos gestores, em relação aos aspectos levantados que compõe uma possível cultura de inovação, demonstrando que não existe nada constituído

institucionalmente voltado as práticas de inovação, se não algumas ações isoladas. Também ficou explícito que os técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis são favoráveis aos aspectos da mudança, do trabalho coletivo e das melhorias de fluxos e ambientes de trabalho.

O terceiro objetivo específico intitulado letra c, foi de identificar elementos na literatura para composição de uma política institucional de inovação voltada para os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Este objetivo se consolidou nos conceitos levantados na fundamentação teórica desta pesquisa e procurou-se sempre estabelecer uma linha direta entre o conceito e a aplicação prática da construção dos elementos que compuseram a referida proposta de política.

O quarto objetivo específico intitulado letra d, foi a convalidação dos elementos propostos para composição da política institucional de inovação sob a percepção dos servidores técnico-administrativos e gestores estratégicos do IFSC Campus Florianópolis. Aqui já está se aplicando na íntegra um processo de gestão com características culturais da inovação, construindo a proposta de forma participativa, fazendo com que não só os gestores participem da administração, mas que os servidores atuem diretamente neste processo. Neste objetivo também foi observada a mesma percepção de gestores e técnico-administrativos que convalidaram a proposição de conceito, princípios, diretrizes e linhas de ação voltadas a elaboração da proposta de política de inovação para os servidores técnico-administrativos do Campus Florianópolis.

O quinto objetivo específico intitulado letra e, foi a elaboração de uma proposta de política institucional para ser validada que fomente a cultura de inovação entre os servidores técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis. Esta proposta foi construída com base nos elementos convalidados pelos gestores e técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis e sua formatação foi efetuada usando os conceitos de política detalhados na fundamentação e no modelo estrutural da política de comunicação do IFSC. Esta proposta de política é composta por: apresentação; metodologia de elaboração da política de inovação; conceito, princípios e diretrizes básicas para a política de inovação; interligação entre a política de inovação, missão, valores e planejamento estratégico do IFSC; nível, tipos de inovação e categorizações da inovação; indicadores de inovação; linhas estratégicas para o plano de inovação e gestão da inovação; divulgação e internalização da política de inovação dos técnico-administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

Esta dissertação remete a novas oportunidades de pesquisa dentre elas pode-se citar: a proposta do modelo de gestão voltado a inovação

para uma IES Pública e a elaboração do modelo de gestão da inovação para uma IES Pública.

A importância desta pesquisa está na condição de mudança do paradigma de gestão pública calcada no processo tradicional, no acompanhamento da complexidade e constante alteração de cenários em que a gestão das IES Públicas são condicionadas, na construção de ambientes organizacionais inteligentes, na opção de valorização do servidor e condição que este seja propulsor de mudança e melhoria de sua Instituição, no respeito ao serviço prestado a sociedade acompanhando suas necessidades, na evolução da gestão participativa, na melhoria dos fluxos e ambientes de trabalho.

No IFSC Campus Florianópolis está proposta percorrerá os fluxos decisórios normais, que se constituem na passagem em reunião de Direção-Geral, no Conselho de Gestão e finalmente no Colegiado do Campus, onde a proposta poderá ser remetida novamente aos segmentos da comunidade para análise. A referida proposta pode ser direcionada posteriormente a todos os Campus que compõem o IFSC.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. V. de. *Da Escola de Aprendizizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina*. 1. ed. [S.l.]: IFSC, 2010.

ALMEIDA FILHO, N. de. *Universidade nova: textos críticos e esperançosos*. 1. ed. Brasília-DF: Universidade de Brasília, 2007.

AMANTE, C. J.; SILVA JUNIOR, A. O fomento de uma cultura de inovação nos ambientes administrativos e de apoio ao ensino na visão dos gestores do IFSC Campus Florianópolis. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 16., 2016, Arequipa. *Anais... Arequipa*: [S.n.], 2016.

AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. *Inovação e empreendedorismo na universidade*. Porto Alegre-RS: EDIPUCRS, 2006.

BAUMAN, Z. *A cultura no mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar. 1976.

BEUREN, I. M. et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 1. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2003.

BOTELHO, L. de L. R.; MACEDO, M. et al. *Universidades empreendedoras: panorama dos estudos brasileiros sobre o tema*. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114897>>. Acesso em: 20 maio 2017.

BRASIL. Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional 85, de 26 de

fevereiro de 2015. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 jan. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2017.

BURIGO, C. C. D.; PERARDT, S. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 80-93, jan./jun. 2016.

CARVALHO, G.; MARINO, C. Cultura de Inovação. *Revista Melhor*, [S.l.], 2008.

CARVALHO, H. G. de. et al. *Selfinova: metodologia para elaboração de planos de inovação*. Curitiba: IEL, 2015.

CARVALHO, Q. R.; AGUSTINI, A. M. V. Tecnologias de Informação no gerenciamento do processo de inovação. *Revista Fontes*, [S.l.], v. 1, n. 6, p. 129-133, 2007.

CASTRO, C. A. P. de; FALCÃO, L. P. *Ciência política: uma introdução*. São Paulo - SP: Atlas, 2004.

CAVALCANTI, B. S. DO: considerações sobre seus objetivos, valores e processos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 49-84, abr. 1979.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo - SP: Prentice Hall do Brasil, 2002.

CHAUÍ, M. A Universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, São Paulo-SP, n. 24, p. 5-15, 2003.

CHAUÍ, M. S.; BERNHEIN, C. T. Desafios da Universidade na Sociedade do Conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior. *UNESCO*, Brasília-DF, p. 1-45, 2008.

COSTA, G. et al. *Gestão estratégica da inovação: metodologias para análise e implementação*. 1. ed. Taubaté-SP: Cabral e Livraria Universitária, 2002.

CURRIE, G. et al. Entrepreneurial leadership in the english public sector: Paradox or possibility? *Public Administration*, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 987-1008, 2008.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *Making Innovation Work: How to Manage It, and Profit from IT*. 1. ed. [S.l.]: Wharton School Publishing, 2005. 368 p.

DENCKER, A. F. M.; VIA, S. C. D. *Metodologia científica: pesquisa empírica em ciências humanas*. 2. ed. São Paulo - SP: Saraiva, 2012.

DENHARDT, R. B. *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367 p.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 6. ed. São Paulo - SP: Pioneira, 2000. 378 p.

ECONÔMICO, O. P. C. E. D. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Paris: [S.n.], 2005.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação. Canada School of Public Service. Cartilha da gestão do conhecimento no serviço público. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público /Stephen Hill. *Caderno ENAP*, Brasília-DF, n. 30, 2006.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, [S.l.], v. 2, n. 29, p. 109-123, 2000.

FERREIRA, M. C. *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 2. ed. Brasília-DF: Paralelo 15, 2012.

FREIRE, P. *Educação e mudança*. 12. ed. São Paulo - SP: Livraria Pioneira, 1979. GALLO, C. *Inovação: a arte de Steve Jobs*. São Paulo - SP: Lua de Papel, 2010.

GASALLA, J. M. *La nueva dirección de personas: marco paradójico del talento directivo*. Madrid: Pirámide, 1995.

GUIMARÃES, L. dos S.; MATTOS, J. R. L. de. *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. São Paulo - SP: Saraiva, 2005.

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

HALL, R. H. *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HEIDEMANN, F. G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: \_\_\_\_\_.; SALM, José F. (Orgs.). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. 2. ed. [S.l.]: Universidade de Brasília, 2010. p. 23- 40. cap. 1.

HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. 3. ed. Brasília-DF: Universidade de Brasília, 2014.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. *Regimento Câmpus Florianópolis*. Florianópolis: IFSC, 2009. Disponível em: <[http://florianopolis.ifsc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1518:regimentosestatutos&catid=46:docs&Itemid=195](http://florianopolis.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1518:regimentosestatutos&catid=46:docs&Itemid=195)>. Acesso em: 01 ago. 2016.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. *Regimento Interno do Conselho de Gestão do IFSC Câmpus Florianópolis*. Florianópolis: IFSC, 2014. Disponível em: <[http://florianopolis.ifsc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=186&Itemid=175](http://florianopolis.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=186&Itemid=175)>. Acesso em: 01 ago. 2016.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. *Política de Comunicação do IFSC*. Florianópolis-SC: IFSC, 2013. Disponível em: <[www.politicadecomunicacao.ifsc.edu.br](http://www.politicadecomunicacao.ifsc.edu.br)>. Acesso em: 01 ago. 2016.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. *Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC (PDI) 2015-2019*. Florianópolis: IFSC, 2015.

Disponível em:

<[http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI\\_IFSC\\_versao\\_final\\_menor\\_2.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_versao_final_menor_2.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2017.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. *Anuário Estatístico*.

Florianópolis: IFSC, 2016a. Disponível em:

<[https://public.tableau.com/profile/publish/AnurioEstatsticoPROENIFS\\_C2016anobase2015-DadosdeMatriculas\\_/AnurioEstatstico#!/publish-confirm](https://public.tableau.com/profile/publish/AnurioEstatsticoPROENIFS_C2016anobase2015-DadosdeMatriculas_/AnurioEstatstico#!/publish-confirm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. *Histórico IFSC*. Florianópolis:

IFSC, 2016b. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/historico>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. *Sistema DGP IFSC*.

Florianópolis: IFSC, 2018. Disponível em:

<<https://dgp.ifsc.edu.br/sigp/central/login/login.php?continue=%2Fsigp%2F>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

JENKINS, W. *Policy analysis: a political and organizational perspective*. Londres: [S.n.], 1978.

KIMBERLY, J. R.; EVANISKO, J. M. Organizational innovation: the influence of individual organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, [S.l.], v. 24, p. 689-713, 1981.

KÖCHE, J. C. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa*. 33. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2013.

KOTLER, P.; BES, F. T. de. *A Bíblia da Inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua as organizações*. São Paulo: Leya, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Planejamento e execução; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2002.

- LEWIS, J.; RICARD, L. M. *Innovation capacity in the public sector: Structures, networks and leadership*. Dinamarca: Roskilde University, 2014. Disponível em: <[https://rucforsk.ruc.dk/ws/files/53254551/LIPSE\\_WP1\\_working\\_paper..pdf](https://rucforsk.ruc.dk/ws/files/53254551/LIPSE_WP1_working_paper..pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2016.
- LUNDEVALL, B. A. Políticas de inovação na economia do aprendizado. *Parcerias estratégicas*, Brasília, v. 6, n. 10, p. 200-218, 2010.
- LUNDEVALL, B. A.; BORRAS, S. *The globalising learning economy: implications for innovation policy*. Luxemburgo, 1999.
- MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15- 31, 2007.
- MAÑAS, A. V. *Gestão de tecnologia e inovação*. São Paulo - SP: Érica, 2001.
- MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. *Estado e gestão pública: visões do brasil contemporâneo*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- MATOS, R. de A. Para que modernizar a organização pública? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 22 – 26, 1988.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2010.
- MORCILLO, P. *Dirección estratégica de la tecnología e innovación: un enfoque de competencias*. Madrid, 1997.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. [S.l.]: Atlas, 1996.
- MORITZ, M. O. et al. A prospecção de cenários nas universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória da Universidade Federal de Santa Catarina para 2022. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 111-135, set./dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p111/20843>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NASCIMENTO, O. V. do. *Educação profissional e tecnológica: princípios e filosofia*. [S.l.]: J. M. Livraria Jurídica, 2010.

PACHECO, E. *Perspectivas da educação profissional técnica de nível médio: proposta de diretrizes curriculares*. Brasília-DF: Moderna, 2012.

PATRICIO, Z. M. et al. Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão dos seres humanos nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo - SP: Atlas, 1999.

RODRIGUES, W. C. et al. *Metodologia científica*. São Paulo - SP: Paracambi, 2007.

ROTHWELL, R. Public innovation: to have or to have not. *R&D Management*, [S.l.], v. 1, n. 16, p. 25-36, 1986.

RUA, M. das G. *Análise de políticas públicas: conceitos básicos*. Manuscrito, elaborado para el Programa de Apoyo a la Gerencia Social en Brasil. Banco Interamericano de Desarrollo. [S.l.]: [S.n.], 1997.

RUIZ, J. A. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 5. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2002.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Modelos de administração pública como estratégias complementares para a co-produção do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, v. 25, n. 11, p. 68-96, 2009.

- SANTOS, B. de S. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 3. ed. São Paulo - SP: Cortez, 2011.
- SANTOS, C. S. dos. *Introdução à gestão pública*. São Paulo - SP: Saraiva, 2006.
- SANTOS, D. Política de inovação: filiação histórica e relação com as políticas de desenvolvimento territorial. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, [S.l.], n. 3, p. 25-40, 2003.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. *Gestão da inovação na prática*. São Paulo - SP: Atlas, 2009.
- SCHILICKMANN, R. *Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil*. 2013. 292 p. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) — Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio - Econômico. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD0874-T.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2017.
- SECCHI, L. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo – SP: Cengage Learning, 2010. 133 p.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo - SP: Cortez, 2007.
- SOUZA, W. B. de. *Interesse público e resistência à mudança em organizações públicas: estudo de casos em uma Secretaria de Estado*. 1994. Dissertação (Mestrado) — Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), Faculdade de Ciências Econômicas (Face), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Minas Gerais, 1994.
- SPINK, P. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo - SP: Futura, 1997. p. 376 –396.

SURVEYMONKEY. *Calculadora de tamanho de amostra*. 2018. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

TERRA, J. C. C. (Org.). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo - SP: Saraiva, 2007.

TOMEI, P. A.; BRAUSTEIN, L. M. *Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana*. São Paulo - SP: Makron Books, 1993.

TORREÃO, N. A. Cultura da inovação. *Revista da Ciência da Administração*. [S.l.], v. 1, jan./jun. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo - SP: Atlas, 1987. 175 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 21. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2012.

TRUJILLO, A. F. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo - SP: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

WHIPP, R.; CLARK, P. Innovation and the auto industry: product, process and work organization. *Francis Pinter*, London, 1986.

WIDAVSKY, A. *Speaking truth to power: the art and craft of policy analysis*. Boston: [S.n.], 1979.

ZAPELINI, W. B. *O quê Vi e Como Vivenciei o IFSC: Fragmentos da trajetória de um professor no exercício da docência e da gestão*. 1. ed. Florianópolis-SC: Sagrada Família, 2016.



## APÊNDICE A - Entrevista Etapa 1

Entrevista: Etapa 1- Identificação pelos entrevistados dos elementos atuais voltados a inovação no IFSC Campus Florianópolis. Com base no conceito de inovação e cultura da inovação descritos abaixo:

**Uma inovação é a implementação de um produto** (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55).

Morcillo (1997) assim define uma cultura para a inovação: Uma forma de pensar e atuar que gera, desenvolve e estabelecem valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar ideias e mudanças que suponham melhoras no funcionamento e eficiência da mesma, ainda que isso implique em uma ruptura com o convencional ou tradicional.

Faz-se as seguintes perguntas aos gestores do IFSC Campus Florianópolis:

- 1) Existe algum processo implantado que vise a internalização da cultura de inovação no Campus Florianópolis?
- 2) A atual gestão consegue identificar a predisposição dos servidores técnicos administrativos do Campus Florianópolis para serem inovadores?
- 3) Existe alguma infraestrutura organizacional de apoio e estímulo no Campus Florianópolis, voltada aos servidores técnicos administrativos para que eles promovam a inovação?
- 4) Existe algum processo sistematizado, que auxilie os servidores técnicos administrativos do Campus Florianópolis a transformar suas ideias em resultados benéficos para a Instituição e para a sociedade?



## **APÊNDICE B - Entrevista Etapa 2**

Entrevista etapa 2: Com base no entendimento de Ferreira (2011) onde uma política deve ser fundamentada em dados empíricos que se apoiam em resultados de diagnósticos, deve ser referenciada na participação efetiva do coletivo de trabalhadores e quanto ao conteúdo de redação deve contemplar o conceito, princípios condutores e as diretrizes norteadoras que a promovem. E que Costa et al. (2002) afirma que o desafio da política de inovação é impulsionar a mudança da postura frente a inovação, que leve a superação dos obsoletos mecanismos de tomada de decisão e de gestão de maneira coerente com os requerimentos dos cenários de progresso econômico e social.

Qual o posicionamento de você gestor frente a implantação de uma política de inovação para os servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis?



## APÊNDICE C - Questionário 1

Questionário 1 - Que visa caracterizar a cultura de inovação no contexto de atuação dos técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

**Lembrando aos respondentes que se trata de uma percepção do servidor sobre o Campus Florianópolis.**

Morcillo (1997) assim define uma cultura para a inovação: Uma forma de pensar e atuar que gera, desenvolve e estabelecem valores e atitudes na empresa, propensos a suscitar, assumir e impulsionar ideias e mudanças que suponham melhoras no funcionamento e eficiência da mesma, ainda que isso implique em uma ruptura com o convencional ou tradicional.

**OBSERVAÇÃO: Essa deve ser a percepção do servidor em relação ao Campus Florianópolis como um todo, considerando obviamente seu ambiente de trabalho, mas também passando sua observação sobre o contexto geral dos setoriais de nosso Campus.**

Com as questões de 1 a 14 sendo utilizado a escala Likert: 1) Discordo totalmente, 2) Discordo, (3) Não concordo nem discordo, (4) De acordo, (5) Totalmente de acordo. Nas questões 15 a 17 as opções ( ) sim e ( ) não.

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
1. No IFSC Campus Florianópolis o servidor técnico administrativo é incentivado a contribuir com ideias novas em seu ambiente de trabalho.					
2. Existe no meio Institucional liberdade para você pensare desenvolver novas soluções, processos e metodologias.					

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
3. No IFSC Campus Florianópolis o servidor técnico administrativo é levado a avaliar os processos e seu ambiente de trabalho com intuito de propor algo novo e que produza impacto nos usuários.					
4. A gestão do Campus Florianópolis têm métodos definidos, para promoção da inovação entre os servidores técnicos administrativos.					
5. No IFSC Campus Florianópolis existe espírito colaborativo entre seus servidores técnicos administrativos, para proposição de novas ideias dentro do ambiente de trabalho.					
6. Os servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis são capacitados visando a promoção de mudanças em seus ambientes de trabalho.					
7. No IFSC Campus Florianópolis, existe tempo hábil dentro do processo de trabalho, para a construção de novas ideias, visando novos processos, fluxos, melhoria do ambiente, etc.					

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
8. No IFSC Campus Florianópolis o erro dentro do seu trabalho é bastante enfatizado.					
9. No IFSC Campus Florianópolis os servidores técnicos administrativos geralmente sentem medo de mudar sua rotina no trabalho.					
10. No IFSC Campus Florianópolis os servidores técnicos administrativos sentem-se a vontade para dar sugestões sobre os processos de gestão.					
11. No IFSC Campus Florianópolis existe competição no ambiente de trabalho dos servidores técnicos administrativos.					
12. As experiências exitosas no ambiente de trabalho, são divulgadas no IFSC Campus Florianópolis, para toda comunidade.					
13. No IFSC Campus Florianópolis temos infraestruturas físicas propícias para que os servidores técnicos administrativos desenvolvam processos inovativos.					

---

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
--	------------------------	----------	--------------------------------------	----------	------------------------

---

14. No IFSC Campus Florianópolis temos infraestruturas tecnológicas propícias para que os servidores técnicos administrativos desenvolvam processos inovativos.

---

15. Você já participou de algum grupo de trabalho ou de pesquisa no IFSC Campus Florianópolis, que tenha como objeto a melhoria da gestão?

Sim  Não

16. Você já recebeu algum treinamento sobre técnicas criativas e sistemas de geração de ideias?

Sim  Não

17. Você já foi premiado por participar de alguma atividade inovadora no IFSC?

Sim  Não

## APÊNDICE D - Questionário 2

2 - Questionário - Visa convalidar os elementos propostos para composição da política institucional de inovação sob a percepção dos servidores técnicos administrativos e gestores estratégicos do IFSC Campus Florianópolis. Apesar de nesse momento não ter-se ainda o resultado da pesquisa, pretende-se conceber essa proposta de questionário por meio de uma estrutura adequada conforme referenciais teóricos aqui já pesquisados.

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
1. Teremos como conceito de política de inovação o conjunto de princípios, diretrizes e estratégias, voltadas aos servidores técnicos administrativos do Campus Florianópolis, para impulsionar processos que estimulam a geração de ideias, garantam feedback, favoreçam a colaboração e múltiplas perspectivas na avaliação, reconheçam e premiem aqueles que se aventuram a sugerir coisas novas e também aqueles que trabalham para que as ideias se concretizem e gerem valor para a Instituição e para a sociedade.					
2. Princípio da Política de Inovação Gestão democrática, dando ênfase na participação dos servidores técnicos administrativos nos projetos de melhoria, do ensino, pesquisa, extensão e gestão do Campus.					

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
3. Princípio da Política de Inovação Considerar que a mudança é intrínseca ao processo decisório e operacional do Campus.					
4. Princípio da Política de Inovação Considerar que a valorização das pessoas que integram a comunidade do IFSC Campus Florianópolis é fundamentada na participação e no coletivismo.					
5. Princípio da Política de Inovação A inovação será estabelecida sempre sob os aspectos do conhecimento e da ética, gerando benefícios a nossos usuários internos e externos.					
6. Diretrizes da Política de Inovação Fortalecimento dos aspectos gerenciais voltados a inovação.					
7. Diretrizes da Política de Inovação Eliminar ou atenuar os aspectos autoritários nas relações Institucionais no IFSC Campus Florianópolis.					

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
8. Diretrizes da Política de Inovação Valorizar o processo educativo, incentivando sempre a capacitação dos servidores técnicos administrativos do Campus Florianópolis.					
9. Diretrizes da Política de Inovação Fazer com que o diálogo seja ferramenta essencial na construção de novos projetos no Campus Florianópolis.					
10. Diretrizes da Política de Inovação Estruturar ambientes de trabalho, fluxos e metodologias para incentivar o processo de inovação juntos aos servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis.					
11. Diretrizes da Política de Inovação Detalhar créditos orçamentários no Plano Anual de Trabalho (PAT), voltados ao atendimento da política de inovação dos técnicos administrativos do Campus Florianópolis.					

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
12. Diretrizes da Política de Inovação Subsidiar os planos e modelos de gestão de inovação que deverão ser implementados juntos aos servidores técnicos administrativos do Campus Florianópolis.					
13. Estabelecer metodologias que incentivem os servidores técnicos administrativos a contribuírem com ideias novas em seu processo laboral.					
14. Dar autonomia ao servidor técnico administrativo para desenvolver novas soluções, processos e metodologias que venham a melhorar o ensino, pesquisa, extensão e gestão no Campus Florianópolis.					
15. Incentivar a promoção de seminários e reuniões intersetoriais entre os técnicos administrativos do Campus Florianópolis, visando o debate e a construção dos processos de inovação.					
16. Criar mecanismos de avaliação dos processos e ambientes de trabalho do IFSC Campus Florianópolis.					

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
17. Promover capacitações junto aos servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis, voltadas ao processo de inovação.					
18. Estabelecer rotinas de reuniões setoriais voltadas ao processo de inovação.					
19. Capacitar os gestores para apoio ao processo inovação nos ambientes de trabalho do IFSC Campus Florianópolis.					
20. Criar mecanismos de incentivo para que os servidores participem do processo de gestão do IFSC Campus Florianópolis.					
21. Criar mecanismos de divulgação interna e externa das experiências exitosas, geradas nos processos de inovação efetivados pelos servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis.					

---

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
22. Melhorar as infraestruturas físicas propiciando aos servidores técnicos administrativos a condição regular para o desenvolvimento de processos inovativos no IFSC Campus Florianópolis.					
23. Melhorar as infraestruturas tecnológicas propiciando aos servidores técnicos administrativos a condição regular para o desenvolvimento de processos inovativos no IFSC Campus Florianópolis.					
24. Incentivar a criação de grupos de trabalho e de pesquisa formados por técnicos administrativos, voltados para os processos de inovação.					
25. Criar sistema de premiações voltadas ao incentivo das práticas de inovação entre os servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis.					

---

## APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1<sup>a</sup> Via Pesquisador

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) na pesquisa que tem como título **“Uma Proposta de Política de Inovação para os Servidores Técnicos Administrativos do IFSC Campus Florianópolis.”** Esta pesquisa está associada ao projeto de mestrado de Aloisio Silva Junior, no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária–Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação do Prof. Claudio José Amante.

Esta pesquisa tem como objetivo propor uma política de inovação voltada para os servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

Durante a pesquisa você servidor técnico administrativo participará das atividades respondendo dois questionários, sendo o primeiro que visa caracterizar a cultura de inovação no contexto de atuação dos técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis e o outro que visa validar a proposta de política de inovação a ser implementada para os servidores técnicos administrativos no IFSC Campus Florianópolis. Ressaltando que você não é obrigado a participar dessa pesquisa, ou seja, não precisa responder aos questionários que serão preenchidos manualmente.

A partir dessa pesquisa, como benefício, você poderá contribuir para ampliar o conhecimento e qualificação sobre inovação no ambiente de trabalho, bem como, estar participando diretamente de uma ação que poderá estabelecer um novo padrão de comportamento para os trabalhadores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis, voltado a criatividade, participação e melhoria contínua.

Durante o processo de pesquisa, aspectos desagradáveis podem acontecer apesar do risco mínimo dessa pesquisa. Seguem alguns possíveis inconvenientes que podem acontecer: cansaço ou aborrecimento durante as respostas dos questionários e entrevistas; alterações na autoestima, provocadas pela evocação de memórias ou por reforços na conscientização sobre uma condição física ou psicológica restritiva ou incapacitante; alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões sobre sua

prática profissional e seu ambiente de trabalho. Caso você identifique que exista a necessidade, todo o suporte será disponibilizado pela equipe de pesquisadores.

Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo, porém sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntário e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

Desse modo, a quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional, é um risco que deve sempre ser reconhecido e informado a você. Caso você experimente desconfortos materiais ou morais decorrentes da pesquisa, inclusive relacionados à quebra de sigilo, está assegurado seu direito a receber indenizações por parte da equipe pesquisadora.

Durante os procedimentos de coleta de dados você estará sempre acompanhado pelo pesquisador, que lhe prestará toda a assistência necessária ou acionará pessoal competente para isso. Caso tenha alguma dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto você poderá entrar em contato com o pesquisador a qualquer momento no endereço físico, telefone ou e-mail abaixo relacionados. Os dados da pesquisa serão apresentados no ano de 2018 na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo assim você poderá, caso haja interesse, assistir a apresentação.

Sinta-se absolutamente à vontade em deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem ter que apresentar qualquer justificativa. Ao decidir deixar de participar da pesquisa você não terá qualquer prejuízo no restante das atividades.

Duas vias deste documento estão sendo rubricadas e assinadas por você e pelo pesquisador responsável. Guarde cuidadosamente a sua via, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa.

A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. Para participar da pesquisa destacamos a importância da mesma, estar acontecendo em um local de fácil acesso para você, portanto você não terá nenhuma despesa advinda da sua participação na pesquisa.

Caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido. Portanto, se acontecer algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. O pesquisador responsável, que também assina esse documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Você poderá entrar em contato com o pesquisador no seguinte endereço: Rua Servidão Franzoni, 289 - Agrônômica – Florianópolis, CEP 88025-310; pelo telefone (48) 99921-9242 ou pelo e-mail [aloisjo@ifsc.edu.br](mailto:aloisjo@ifsc.edu.br). Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC, localizado na Universidade Federal de SC, Prédio Reitoria II, R. Desembargador Vitor Lima, 222, sala 401, Trindade, Florianópolis, SC, telefone (48) 3721-6094 e e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br).

Este documento foi elaborado em duas vias e todas as suas páginas devem ser rubricadas pelas partes interessadas.

Eu, \_\_\_\_\_, RG, \_\_\_\_\_, li este documento (ou tive este documento lido para mim por uma pessoa de confiança) e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

Local e Data:

\_\_\_\_\_  
Assinatura:

Assinatura dos pesquisadores responsáveis:

---

Prof. Claudio José Amante  
Orientador

---

Aloisio Silva Junior  
Pesquisador

---

Prof. Claudio José Amante  
Orientador

---

Aloisio Silva Junior  
Pesquisador

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### 2<sup>a</sup> Via Pesquisado

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) na pesquisa que tem como título **“Uma Proposta de Política de Inovação para os Servidores Técnicos Administrativos do IFSC Campus Florianópolis.”** Esta pesquisa está associada ao projeto de mestrado de Aloisio Silva Junior, no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária–Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação do Prof. Claudio José Amante. Esta pesquisa tem como objetivo propor uma política de inovação voltada para os servidores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis.

Durante a pesquisa você servidor técnico administrativo participará das atividades respondendo dois questionários, sendo o primeiro que visa caracterizar a cultura de inovação no contexto de atuação dos técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis e o outro que visa convalidar a proposta de política de inovação a ser implementada para os servidores técnicos administrativos no IFSC Campus Florianópolis. Ressaltando que você não é obrigado a participar dessa pesquisa, ou seja, não precisa responder aos questionários que serão preenchidos manualmente.

A partir dessa pesquisa, como benefício, você poderá contribuir para ampliar o conhecimento e qualificação sobre inovação no ambiente de trabalho, bem como, estar participando diretamente de uma ação que poderá estabelecer um novo padrão de comportamento para os trabalhadores técnicos administrativos do IFSC Campus Florianópolis, voltado a criatividade, participação e melhoria contínua.

Durante o processo de pesquisa, aspectos desagradáveis podem acontecer apesar do risco mínimo dessa pesquisa. Seguem alguns possíveis inconvenientes que podem acontecer: cansaço ou aborrecimento durante as respostas dos questionários e entrevistas; alterações na autoestima, provocadas pela evocação de memórias ou por reforços na conscientização sobre uma condição física ou psicológica restritiva ou incapacitante; alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões sobre sua prática profissional e seu ambiente de trabalho. Caso você identifique que exista a necessidade, todo o suporte será disponibilizado pela equipe de pesquisadores.

Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo, porém sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntário e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

Desse modo, a quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional, é um risco que deve sempre ser reconhecido e informado a você. Caso você experimente desconfortos materiais ou morais decorrentes da pesquisa, inclusive relacionados à quebra de sigilo, está assegurado seu direito a receber indenizações por parte da equipe pesquisadora.

Durante os procedimentos de coleta de dados você estará sempre acompanhado pelo pesquisador, que lhe prestará toda a assistência necessária ou acionará pessoal competente para isso. Caso tenha alguma dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto você poderá entrar em contato com o pesquisador a qualquer momento no endereço físico, telefone ou e-mail abaixo relacionados. Os dados da pesquisa serão apresentados

no ano de 2018 na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo assim você poderá, caso haja interesse, assistir a apresentação.

Sinta-se absolutamente à vontade em deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem ter que apresentar qualquer justificativa. Ao decidir deixar de participar da pesquisa você não terá qualquer prejuízo no restante das atividades.

Duas vias deste documento estão sendo rubricadas e assinadas por você e pelo pesquisador responsável. Guarde cuidadosamente a sua via, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa.

A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. Para participar da pesquisa destacamos a importância da mesma, estar acontecendo em um local de fácil acesso para você, portanto você não terá nenhuma despesa advinda da sua participação na pesquisa.

Caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido. Portanto, se acontecer algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. O pesquisador responsável, que também assina esse documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Você poderá entrar em contato com o pesquisador no seguinte endereço: Rua Servidão Franzoni, 289 - Agronômica – Florianópolis, CEP 88025-310; pelo telefone (48) 99921-9242 ou pelo e-mail [aloisio@ifsc.edu.br](mailto:aloisio@ifsc.edu.br). Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC, localizado na Universidade Federal de SC, Prédio Reitoria II, R. Desembargador Vitor Lima, 222, sala 401, Trindade, Florianópolis, SC, telefone (48) 3721-6094 e e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br).

Este documento foi elaborado em duas vias e todas as suas páginas devem ser rubricadas pelas partes interessadas.

Eu, \_\_\_\_\_, RG, \_\_\_\_\_, li este documento (ou tive este documento lido para mim por uma pessoa de confiança) e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei

necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

Local e Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Assinatura dos pesquisadores responsáveis:

\_\_\_\_\_  
Prof. Claudio José Amante  
Orientador

\_\_\_\_\_  
Aloisio Silva Junior  
Pesquisador

\_\_\_\_\_  
Prof. Claudio José Amante  
Orientador

\_\_\_\_\_  
Aloisio Silva Junior  
Pesquisador