



Escola  
Nacional de  
Administração  
Pública

# GESTÃO PARA A INOVAÇÃO E PARA O CONHECIMENTO

Prof. Dr. Pedro Cavalcante | 2018

## **Roteiro**

- #1 Objetivos e Resultados;**
- #2 Tipos de Inovação em Gestão;.**
- #3 Barreiras;**
- #4 Determinantes da Inovação;**
- #5 Modelos de Gestão da Inovação.**
- #6 Trabalho em Grupo e Debate;**

# Conceito em Fórmulas

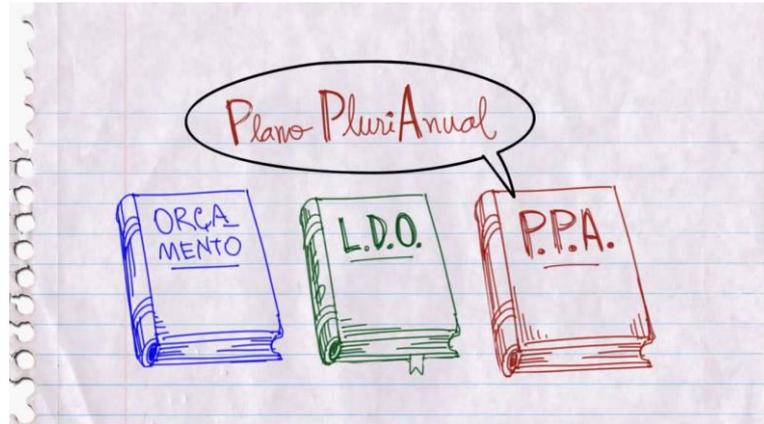


# Tipos de Inovação em Gestão

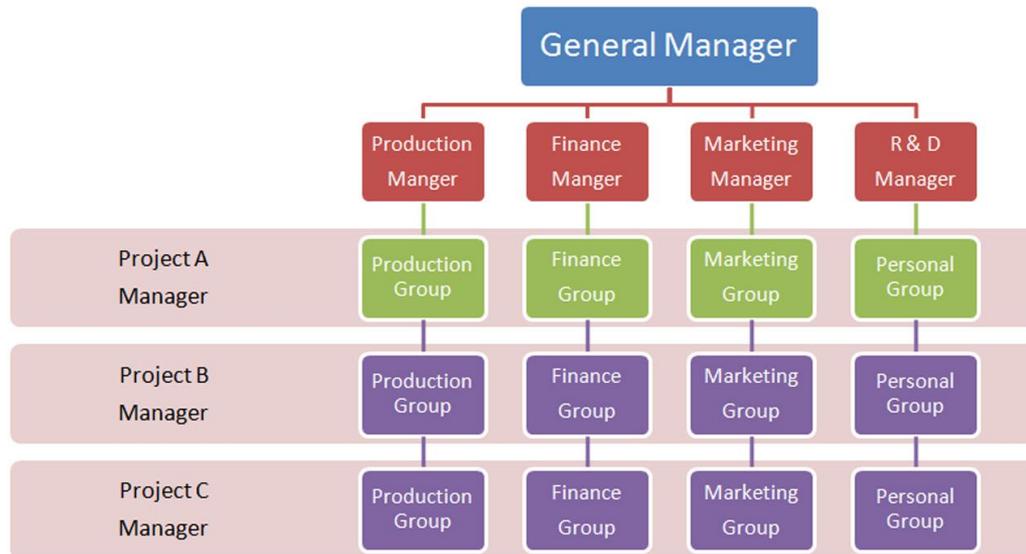
| Tipo  | Descrição  |
|---|--|
| <b>Inovações em serviços</b>                  | A introdução de novos serviços aos clientes novos ou já existentes e oferta de serviços existentes para novos clientes.  |
| <b>Inovação em Processo</b>                   | Foco interno e visam aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos para facilitar a entrega de serviços.   |
| <b>Inovações em processo tecnológico</b>      | Novos elementos introduzidos na operacionalização de um serviço da organização para prestação dos serviços aos clientes.   |
| <b>Inovações de processos administrativos</b> | Novas abordagens e práticas para motivar e recompensar os membros da organização, conceber estratégia e estruturar tarefas e unidades, e modificar os processos de gestão organizacional. Diferente de inovações tecnológicas diretamente relacionadas às mudanças em seus sistemas operacionais, as inovações administrativas estão indiretamente relacionados à atividade básica de trabalho básico da organização e afetam principalmente os seus sistemas de gestão. |



# Barreiras Externas



# Barreiras Internas



# Barreiras à Inovação

## Externas

## Internas

**Mercado** - dificuldade em capturar rendas e lucros das inovações, conjuntura econômica, disponibilidade de financiamento;

**Pessoas** - percepções, falta de motivação, déficits de habilidades, existência de interesses e objetivos pessoais diferentes da organização, falta de comprometimento de dirigentes, falta de iniciativa, medo do desconhecido;

**Governo** - políticas, leis, padrões e regulamentações;

**Estrutura** - fluxos de comunicação e sistemas de incentivo inadequados, obstruções por parte de outros departamentos, centralização do poder, falta de tempo, inércia cultural e jogos políticos internos, falha na busca por informação em fontes externas;

**Outras** - tecnologia; propriedade intelectual; relações com fornecedores, consumidores e redes interorganizacionais;

**Estratégia** - falta de conhecimento sobre estratégias e objetivos, aversão ao risco, falta de recursos e capacidades difíceis de serem imitadas pelos concorrentes e falta de recursos orçamentários.



# Fatores Ambientais

**Pressões (mídia, demandas políticas...)**

**Participação em redes**

**Relacionamento interorganizacional**

**Órgãos próximos adotando a inovação**

**Aspectos regulatórios**

# Fatores Organizacionais

**Folga de recursos (humanos, financeiros ou estrutura)**

**Estilo da Liderança**

**Nível de aversão a risco**

**Incentivos e Premiações**

**Conflitos e estruturas organizacionais**

# Fatores Individuais

**Autonomia funcional**

**Estabilidade/mobilidade**

**Experiência profissional**

**Aspectos Demográficos**

**Satisfação com o trabalho**

**Envolvimento com a trabalho**

# Características da Inovação

**Facilidade no uso da inovação**

**Vantagem relativa**

**Compatibilidade**

**Testabilidade**

# Indutores da Inovação

## Fatores Organizacionais

- Folga de recursos (humanos, financeiros ou estrutura);
- Estilo da Liderança;
- Nível de aversão a risco;
- Incentivos e Premiações;
- Conflitos e estruturas organizacionais.

## Fatores Individuais

- Autonomia funcional;
- Estabilidade/mobilidade;
- Experiência profissional;
- Criatividade;
- Aspectos Demográficos;
- Satisfação com o trabalho;
- Envolvimento com a trabalho.

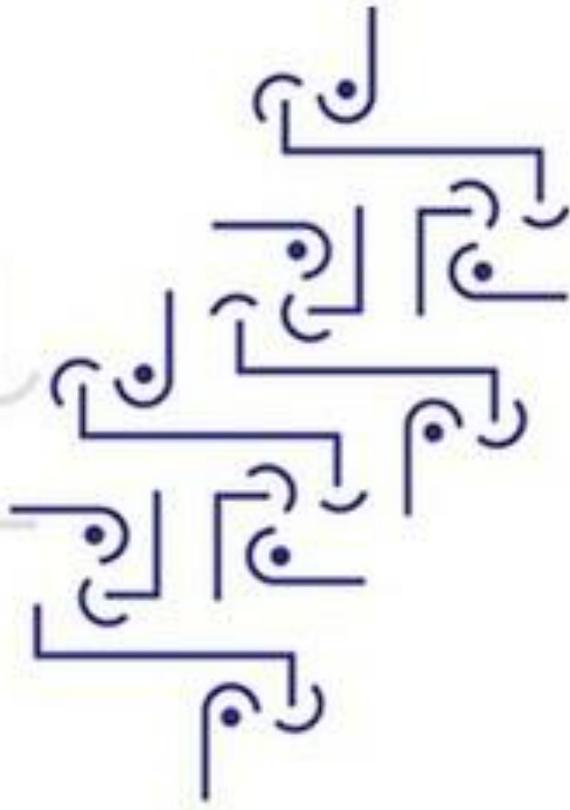
## Fatores Ambientais

- Pressões (mídia, demandas políticas...);
- Participação em redes;
- Relacionamento interorganizacional;
- Órgãos próximos adotando a inovação;
- Aspectos regulatórios.

## Características da Inovação

- Facilidade no uso da inovação;
- Vantagem relativa;
- Compatibilidade;
- Testabilidade.

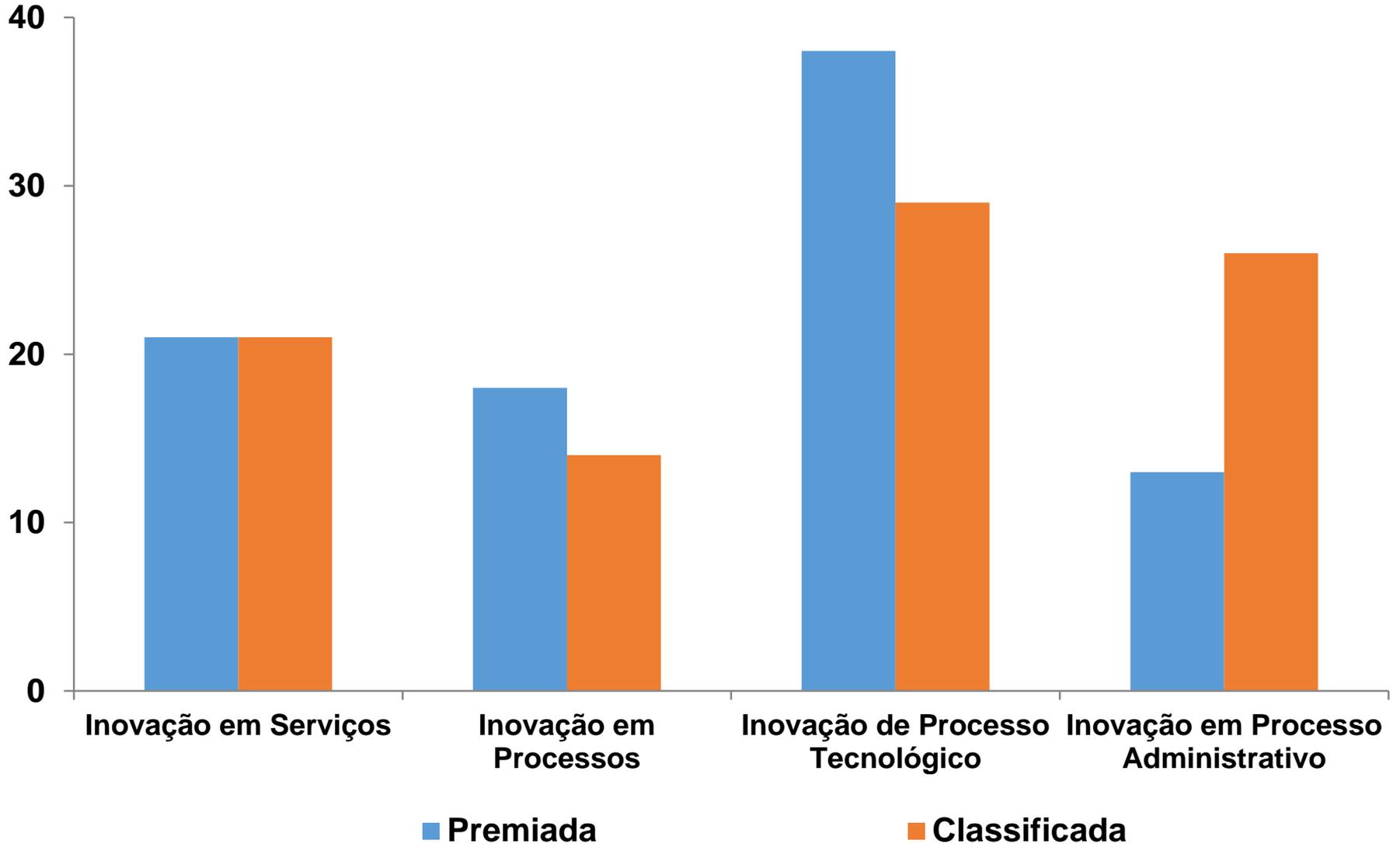
**Inovação no Setor Público**



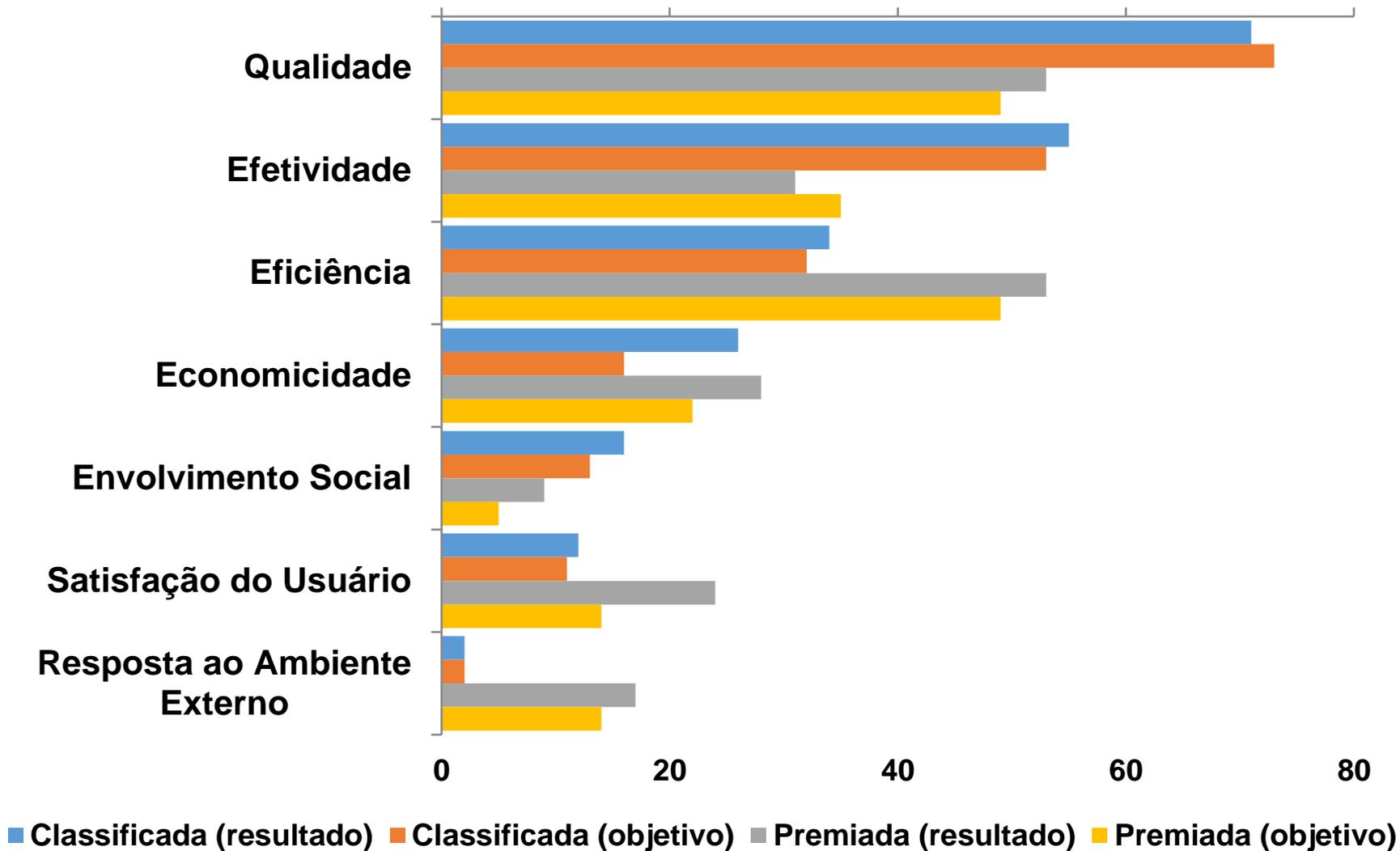
# Concurso Inovação Enap (2007/2015)

|                      | Aspecto                   | Premiada |     | Classificada |     | Total |     |
|----------------------|---------------------------|----------|-----|--------------|-----|-------|-----|
|                      |                           | N        | %   | N            | %   | N     | %   |
| <b>Estágio</b>       | Geração                   | 52       | 58% | 77           | 86% | 129   | 72% |
|                      | Adoção                    | 38       | 42% | 13           | 14% | 51    | 28% |
| <b>Localização</b>   | DF                        | 73       | 81% | 62           | 69% | 135   | 75% |
|                      | Outros Estados            | 17       | 19% | 28           | 31% | 45    | 25% |
| <b>Abordagem</b>     | Top-Down                  | 49       | 54% | 25           | 28% | 74    | 41% |
|                      | Horizontal                | 38       | 42% | 56           | 62% | 94    | 52% |
|                      | Bottom-Up                 | 3        | 3%  | 9            | 10% | 12    | 7%  |
| <b>Área Temática</b> | Arranjo Institucional     | 28       | 31% | 19           | 21% | 47    | 26% |
|                      | Melhoria de Processos     | 18       | 20% | 19           | 21% | 37    | 21% |
|                      | Gestão da Informação      | 16       | 18% | 18           | 20% | 34    | 19% |
|                      | Serviço ao Cidadão        | 14       | 16% | 9            | 10% | 23    | 13% |
|                      | Avaliação e Monitoramento | 8        | 9%  | 7            | 8%  | 15    | 8%  |
|                      | Planejamento e Orçamento  | 3        | 3%  | 12           | 13% | 15    | 8%  |
|                      | Gestão de Pessoas         | 3        | 3%  | 6            | 7%  | 9     | 5%  |

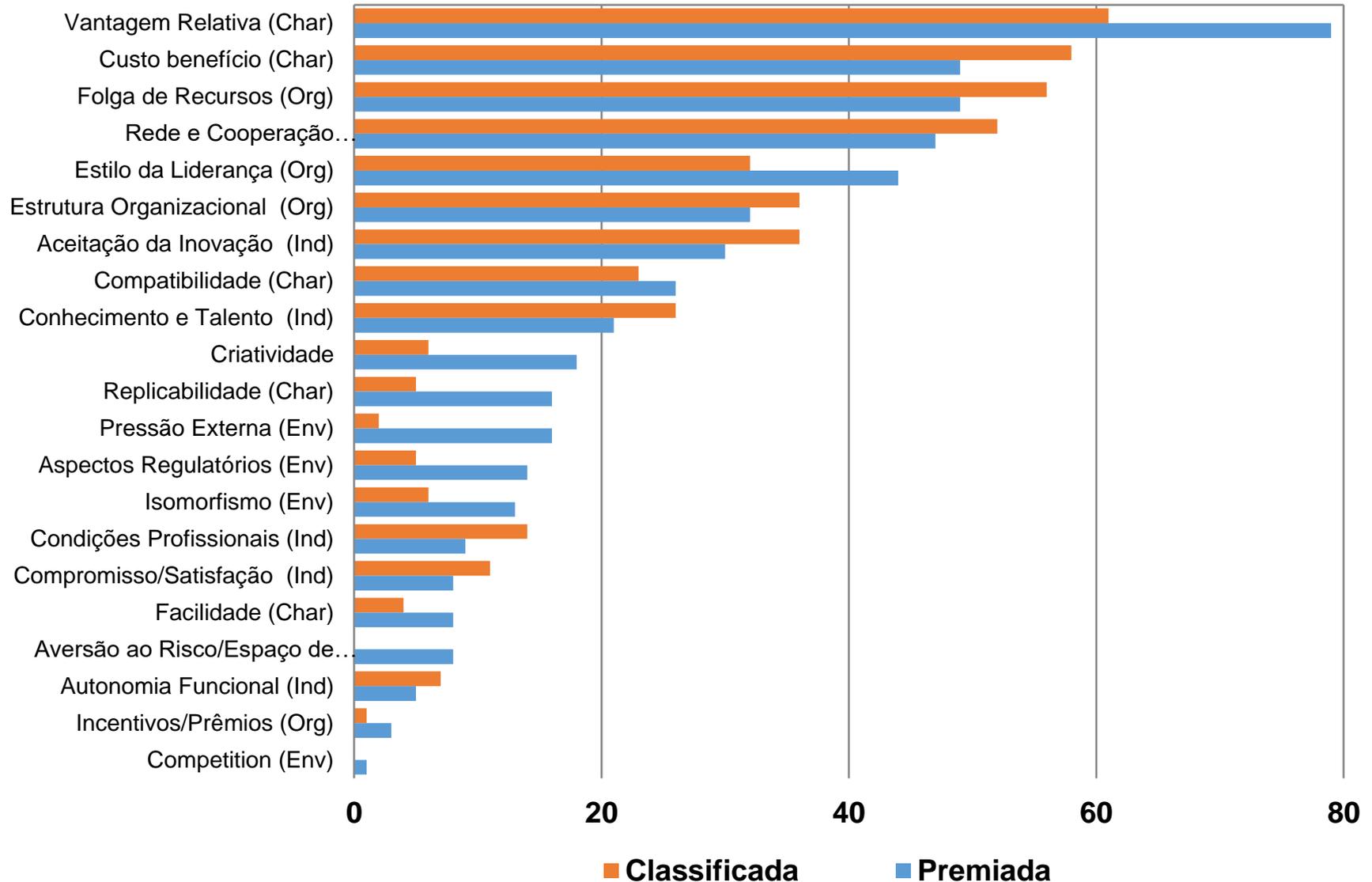
# Tipos de Inovação



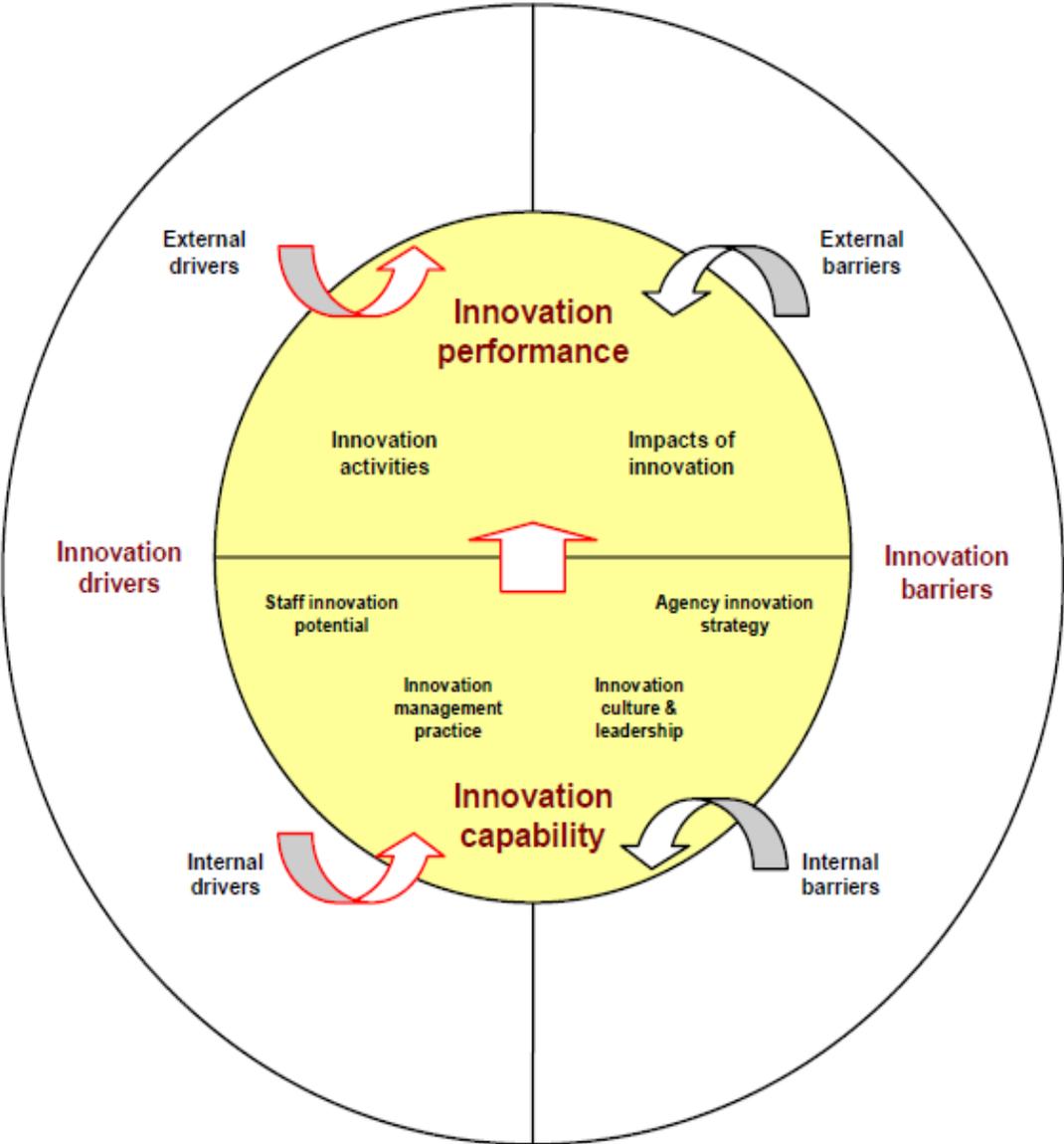
# Objetivos e Resultados



# Indutores da Inovação no Governo Federal



# Modelos de Gestão da Inovação - APSII



**Australian Public Sector  
Innovation Indicators Project  
(Austrália)**

# Modelos de Gestão da Inovação - Nesta

## NESTA (Inglaterra)

### Innovation Activity

**Innovation Activity** – describes the pipelines of ideas flowing through an organisation and the effectiveness of the associated key innovation activities:

- Accessing new ideas
- Selecting and developing ideas
- Implementing ideas
- Diffusing what works

### Innovation Capability

**Innovation Capability** – describes the key underpinning organisational capabilities that can sustainably influence innovation activity:

- Management of innovation
- Leadership and culture
- Organisational enablers of innovation

### Impact on Performance

**Impact** – describes the impact of innovation activity on an organisation's performance in terms of impact on outcomes, service and efficiency measures, as well as the context for change:

- Improvement in key organisational performance indicators
- Improvement in service evaluation
- Improvement in efficiency
- Improvement context

### Wider Sector Conditions for Innovation

**Wider Sector Conditions for Innovation** – describes how well the system in which an organisation operates helps or hinders innovation. There are 4 key innovation 'levers' that we investigate:

- Incentives
- Autonomy
- Leadership and culture
- Enablers



# Modelos de Gestão da Inovação – HKS/Deloitte

## Harvard Kennedy School/Deloitte (Estados Unidos)

Figure 1: The innovation process

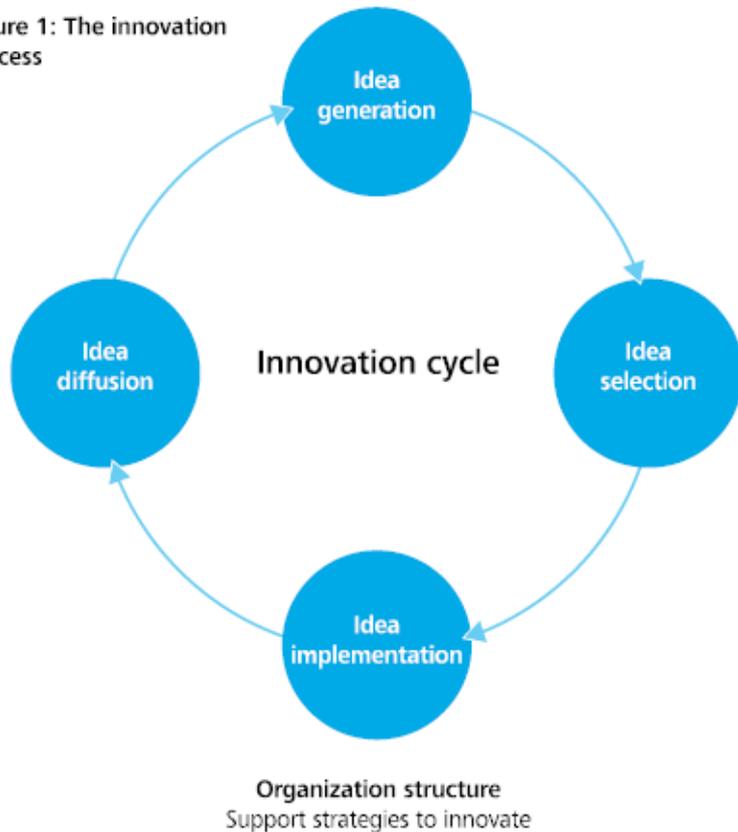


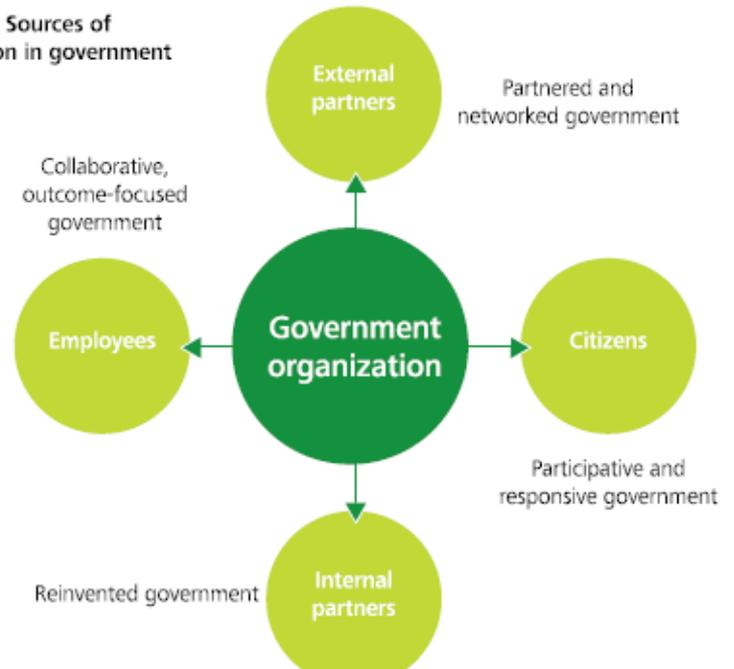
Figure 3: The strategy continuum



### Innovation strategies

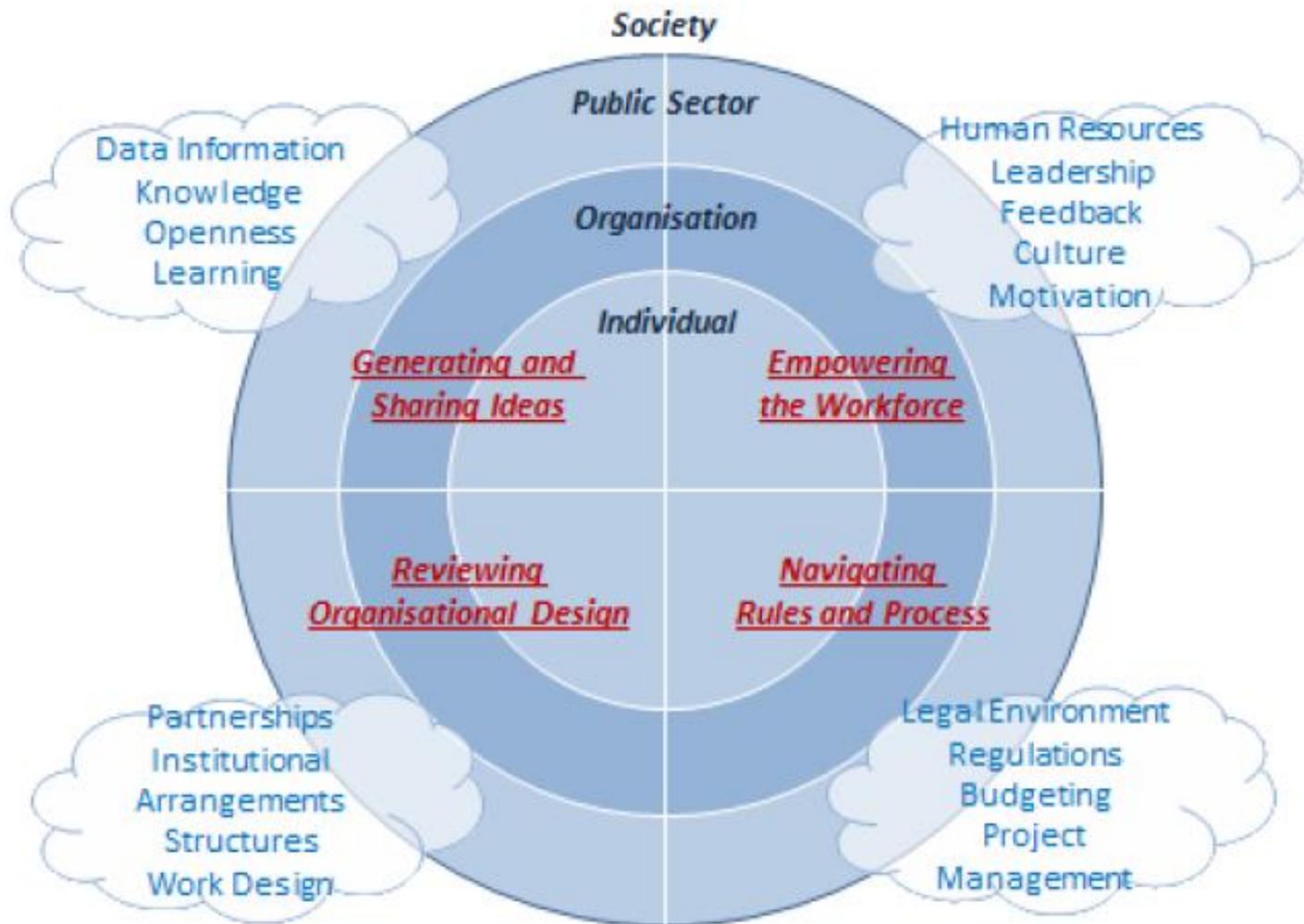
1. Cultivate
2. Replicate
3. Partner
4. Network
5. Open source

Figure 2: Sources of innovation in government



# Modelos de Gestão da Inovação - OCDE

OCDE



# Seleção a Inovação



PLANO  
**BRASIL  
SEM  
MISÉRIA**



INOVATIVA  
BRASIL

Aposentadoria em até  
30 minutos



# **Exercício em Grupo**

- 1. Por que ela pode ser considerada uma inovação?**
- 2. Que tipo de inovação ela seria?**
- 3. Quais resultados (valor) a inovação gera?**
- 4. Quais fatores indutores e barreiras dessa inovação?**