



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Cultura organizacional: Uma an3lise das barreiras 3 inova3o na Universidade Federal de Alagoas**

**LUCIANE SANTOS PRADO**

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

luciane.prado@fau.ufal.br

**MARIA CRISTINA FERREIRA SILVA PIRES**

Universidade Federal de AL

maria.cristina@penedo.ufal.br



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS À INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**

### **Resumo**

A cultura organizacional de uma instituição pública é muito complexa. E em meio a essa complexidade as organizações precisam implementar ações inovadoras com intuito de oferecer um serviço de maior qualidade. O conceito de inovação é mais recente no setor público e fica evidente que a cultura da organização pública pode conter elementos que facilitam e que também criam barreiras na implantação de procedimentos inovadores. O objetivo principal deste artigo é identificar as barreiras para implementação das inovações na Universidade Federal de Alagoas. Para atingir o objetivo deste artigo foi feito um estudo exploratório de natureza qualitativa, a partir de uma pesquisa documental e também bibliográfica, e uma entrevista estruturada com a Pró-reitora de gestão de pessoas. Como resultado, ficou evidenciado que atualmente os elementos da cultura organizacional da instituição se transformaram em barreiras para a implementação de ações inovadoras. Diante disso, é necessário fortalecer a cultura organizacional e dar condições favoráveis aos procedimentos de inovação, procurando minimizar e superar barreiras como receio de mudança, aversão ao risco, falta de planejamento e falta de comprometimento dos servidores.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; inovação; barreiras; organização pública.

### **Abstract**

The organizational culture of a public institution is very complex. Among those complexity, the organizations need to implement innovative actions in order to offer a higher quality service. The concept of innovation is new in public sector and it is clear that the culture of public organization may contain elements that facilitate and also create barriers in the implementation of innovative procedures. This article main goal is to identify the barriers between the implementation of innovations at the Federal University of Alagoas. To achieve that goal, it was done an exploratory study with qualitative characteristics from documental and literature research summing to a structured interview with Pro-rector of people management. As a result, it was made clear that currently the elements of organizational culture in the institutions have become a barrier to the implementation of innovative actions. Therefore, it is necessary to strengthen the organizational culture and provide favorable conditions to innovative procedures, aiming to minimize and overcome barriers such as the fear of change, risk aversion, lack of planning and commitment of the public employees.

**Keywords:** organizational culture; innovation; barriers; public organization.



### 1 Introdução

Diante de inúmeras exigências da sociedade em obter sempre um serviço de qualidade, as organizações públicas precisam buscar métodos inovadores para manter procedimentos adequados na busca de uma maior eficiência nas atividades desenvolvidas. As pessoas quando entram em uma organização carregam experiências anteriores que expressam de forma singular a sua própria cultura. Por isso, há uma certa dificuldade em unificar a cultura organizacional para todos os membros de uma mesma instituição. Os valores e crenças de uma organização pública devem ser compreendidos e assimilados pelos servidores para que a cultura dessa organização não seja empecilho na busca de uma melhoria contínua na prestação dos serviços por meio de conceitos inovadores.

Diante de tal contexto, será feita uma análise da relação entre a cultura organizacional e a inovação na Universidade Federal de Alagoas. Em diversas organizações a inovação é inserida como forma de adquirir vantagem competitiva no mercado em que atua. No entanto, o conceito de inovação é um tema mais recente no setor público, que começa a ser colocado em evidência como pressuposto de eficiência e competitividade. Entende-se que a cultura da organização pública pode conter elementos que demande iniciativas inovadoras, mas também cria barreiras na implantação de ações inovadoras.

A Universidade Federal de Alagoas é uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES que atua no estado alagoano, desde 1961, prestando serviço à sociedade por meio de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência. Sua atual estrutura administrativa e acadêmica é composta por três Campi e um hospital: Campus A.C. Simões (sede), Campus Arapiraca, Campus do Sertão e Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes.

De acordo com dados do SIGRH - Sistema integrado de gestão de recursos humanos, obtidos em julho de 2015, a UFAL possui em seu quadro funcional 1.644 professores efetivos e 1.759 técnicos administrativos. Com relação ao quadro de discentes, possui 26.768 alunos matriculados na modalidade graduação presencial, 3.783 na modalidade graduação à distância e 3.312 na modalidade pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). Atualmente, a universidade conta com 339 grupos de pesquisas, que também contribuem para a pesquisa e projetos inovadores dentro da Universidade. A instituição oferece aos alunos o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Pibic/CNPq); o Programa de Educação Tutorial (PET); monitoria, estágio e bolsas de estudo/trabalho. Também disponibiliza bolsas adquiridas nos editais da Sesu/MEC, para programas como Afro-Atitude e de cotas, entre outros. Mantém cerca de 600 convênios com empresas e instituições públicas e privadas.

Assim, objetiva-se identificar as barreiras para inovação na Universidade Federal de Alagoas. Especificamente, objetiva-se: i) compreender os elementos da cultura organizacional na instituição; ii) verificar procedimentos adotados para promover a inovação na instituição; iii) compreender as alterações e impactos causados pelas inovações.

Este trabalho teve como procedimento metodológico o estudo exploratório de natureza qualitativa, por meio de uma pesquisa documental e também bibliográfica. Além disso, foi utilizada a técnica de entrevista estruturada com a pró-reitora da PROGEP - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Alagoas.

O artigo está dividido em seis seções, incluindo a introdução. Na seção 2 apontam-se as bases conceituais sobre o tema abordando conceitos sobre cultura organizacional e da inovação. Posteriormente, na seção 3, descrevem-se os procedimentos metodológicos. Os resultados obtidos são ilustrados na seção 4. Por fim, na seção 5 são registradas as considerações finais do estudo.



### 2 Bases conceituais

A seguir, aponta-se as bases conceituais sobre o tema inovação e cultura organizacional e condicionantes entre cultura e as barreiras à inovação.

#### 2.1- Cultura organizacional

A cultura está baseada nos valores, crenças, normas e princípios que regem uma organização, ressaltando que é fundamental que o indivíduo esteja adaptado à cultura da organização em que trabalha no sentido de formar equipes estáveis e fortes na busca de atingir os objetivos da organização.

Nota-se que há dificuldade de manter em equilíbrio o comportamento dos diversos atores dentro de uma mesma organização, afinal a cultura é por si só complexa e mutável. Os indivíduos possuem sua própria cultura carregada por experiências anteriores, e essa cultura é que determina o comportamento desses atores.

Ou seja, não é porque o sujeito trabalha em uma dada organização, em um departamento específico ou é proveniente de um determinado grupo da empresa que ele deverá se comportar como os demais por pertencer a uma mesma “dada cultura”(Alcapadini e Crubellatea, 2003, p. 4).

Segundo Kaasa e Vadi (2010) a cultura é aprendida, na sua essência, no início da vida do indivíduo, e vai provocando um impacto ao longo da vida. Segundo os autores o fato de compreender a cultura ajuda a prever o comportamento dos membros em uma organização.

Maia *et al* (2014, p.5) enfatiza que “Hofstede e Schein consideram que a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de elementos particulares que explicam as bases do funcionamento de uma entidade específica”.

Para Hofstede (1991, p.5) cultura é “o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas”. A partir dessa ideia Hofstede fez um estudo com funcionários da IBM caracterizando as culturas nacionais em 5 dimensões:

- distância do poder - revela que o poder e as relações hierárquicas são considerados essências na cultura.
- individualismo e coletivismo - as sociedades individualistas são marcadas por relações fracas entre indivíduos em que cada um assume a sua própria responsabilidade, já nas sociedades coletivistas os indivíduos são conectados aos outros por meio de grupos fortes e coesos.
- feminilidade e masculinidade - a cultura masculina é caracterizada por valores como concorrência, auto-afirmação, independência e carreira, já a cultura feminina é caracterizada por elementos como, modéstia, tolerância, discrição e solidariedade.
- aversão à incerteza - está relacionada com a aceitação de situações extenuantes e desconfortáveis.
- orientação para curto ou longo prazo – está relacionada à tradição. A orientação para curto prazo é caracterizada pela busca do lucro em detrimento das relações e o esforço é para obter resultados imediatos. O longo prazo tem um maior respeito pela tradição, tem a característica de buscar resultados que acontecem de forma mais lenta e as pessoas tem um maior cuidado com os recursos, sendo mais econômicas.

De acordo com pesquisa feita por Hostefede, Alcapadini e Crubellatea (2013, p.5) relatam que o Brasil é um:

país com cultura tendente ao estabelecimento de relações de dependência ou crítica radical em relação às instâncias de poder, isto é, com elevada distância de poder; com predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas (alta aversão à incerteza); e também com clara orientação do comportamento para o longo prazo. Além dessas dimensões,



identificou-se também o padrão cultural brasileiro como mais coletivista do que individualista e identificou-se, ainda, leve predominância de características típicas da feminilidade (Alcapadini e Crubellatea, 2013, p. 5).

Schein (1984, apud Machado *et al*, 2012) define cultura organizacional como um:

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1984, p.3).

Segundo Schein (2004, p. 87) “a definição formal de cultura organizacional pode nos dizer o que a cultura é a partir de um ponto de vista estrutural, mas não nos diz qual o conteúdo da cultura - sobre quais as premissas da cultura”. O autor relata ainda que os grupos crescem e se desenvolvem em organizações no sentido de obter uma base para a formação da cultura.

Schein (2004) relata que a cultura de uma organização pode ser compreendida a partir dos seguintes níveis:

- Nível dos artefatos visíveis - estrutura de organização visível, representado por sua arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia, criações artísticas, demonstrações de emoções, mitos, histórias, valores, rituais, enfim, comportamentos visíveis e resultados perceptíveis;
- Nível das crenças e valores - é o nível intermediário que define os artefatos, diz respeito ao comportamento dos indivíduos que devem definir as atividades repetindo o que está certo e errado, o que deve ser feito ou não. Está ligado à estratégia e objetivos. Os indivíduos que podem influenciar o grupo, mais tarde são definidos como líderes.
- Nível dos pressupostos básicos - paradigmas inconscientes, tomadas por meio de percepções, pensamentos e sentimentos.

Para melhorar os procedimentos em uma organização a cultura deve ser difundida, pois proporciona um ambiente favorável entre as pessoas facilitando o processo até a busca dos resultados. Conforme Kaasa e Vadi, (2010, p.4) “a cultura tem uma dupla função: de um lado mantém a sociedade unida e por outro lado, a cultura auxilia o indivíduo na tomada de decisões, no desenvolvimento e em outras esferas importantes”.

## 2.2- Inovação

Segundo Queiroz e Ckagnazaroff (2010) a concepção de inovação encontra-se muito próxima ao conceito de mudança. Isso significa que ao inovar algo está sendo modificado e transformado, com o objetivo de provocar uma melhoria.

De acordo com Schumpeter (1982) inovação é um processo que traz uma evolução no desenvolvimento econômico. Com esse pensamento, o autor sistematizou o conceito de inovação como sendo algo novo com relação a produtos, processo de produção ou organização.

Apesar de ser um tema relativamente novo nas organizações públicas, visto que há poucos instrumentos sobre esse assunto na área pública, segundo Queiroz e Ckagnazaroff (2010) alguns autores relatam que as primeiras inovações no setor público ocorreram em 1930, no governo de Getúlio Vargas, quando surgiu o DASP-Departamento Administrativo do Serviço Público que levou a criação das primeiras carreiras para funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos, e em 1980, período em que foi priorizada novas práticas devido a movimentos sociais.



Queiroz e Ckagnazaroff (2010) chegou a conclusão que a inovação no setor público foi inserida com o objetivo de proporcionar eficiência através de uma mudança radical justificada por fins estratégicos, tecnológico, humano e estrutural.

As inovações no serviço público não se restringem às áreas de tecnologia ou de gestão, como alguns têm assumido, e que as áreas centrais com alto serviço interação do usuário-prestador de serviços pode ser mais desafiador no sentido de desenvolver a inovação (De Moraes 2015, p. ).

Conforme Maia (2014), a inovação é uma temática que mostra uma crescente importância na economia mundial. A OECD - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – atua na área social e econômica, abordando assuntos como economia, desenvolvimento, ciência e inovação. Essa organização elaborou Manual de Oslo que trata das diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (Manual, 1997).

A OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Manual, 1997, p. 55), define a inovação como “a implementação de um produto (bens ou serviços) novo, ou de um produto significativamente melhorado, ou de um processo, um novo método de marketing, um novo método organizacional para as práticas de negócios, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas”.

De acordo com De Moraes (2015, p. 4) “processos inovadores no setor de serviços tem sido reconhecidos por melhorar a qualidade e aumentar a produtividade; e no contexto dos serviços públicos, este constitui um benefício para a sociedade como um todo”.

O grau de importância atribuída à inovação no setor público é evidenciado pelo desenvolvimento de pesquisas programas e a organização de procedimentos para o efeito de motivar os funcionários públicos a pensar de forma inovadora sobre produtos e serviços (De Moraes, 2015, p. 2)

O Manual de Oslo (Manual, 1997) aborda que a capacitação mais significativa para a inovação é o conhecimento acumulado pela empresa, o qual resulta de processos de aprendizado que são conscientes e propositais.

A inovação organizacional assume a forma de mudanças significativas na gestão de sistemas, no local de trabalho ou em programas que promovam a melhoria da aprendizagem e capacidade de inovação (De Moraes, 2015, p. 3).

Para inovar as pessoas precisam estar abertas à mudanças e comprometidas com a proposta. Caso contrário podem surgir condições que limitam a implantação de processos inovadores.

Maia (2014) afirma que há condições favoráveis e condições limitantes para o exercício das atividades que podem proporcionar a inovação. Destaca que a inovação surge de uma mudança. Relata ainda que para ter condição favorável é imprescindível ter uma gestão eficaz superando barreiras, como falta de planejamento, miopia gerencial e aversão ao risco.

Segundo De Fátima e De Araujo (2014), a inovação é uma meta que existe em várias organizações, independente do tipo de mercado, e que sempre deve ser observado os aspectos e elementos dessas organizações estimulando as ações inovadoras e eliminando as barreiras que podem dificultar as ações.

### 2.3 - Relação ente cultura e inovação

Segundo Kaasa e Vadi (2010) o impacto cultural decorre do fato de que lidar com diferentes situações está associada com dois processos opostos - tradição e inovação - e que algumas culturas têm uma experiência acumulada que em alguns casos se adequa à tradição e em outros se sustenta pela inovação.



Maia (2014, p. 5) relata que “a cultura orientada para a interação e inovação pode depender, e muitas vezes depende, de uma visão clara da estratégia da empresa que possibilite entender objetivos e fazer projeções acerca do futuro dos negócios”. Esclarece ainda que em uma cultura, fatores como pertencimento e sinergia passam por valores e identidade organizacional que as diretrizes são determinadas pela liderança e pelos gestores da empresa.

É importante ressaltar que as pessoas são os atores fundamentais para ter sucesso na implementação de projetos inovadores. Maia (2014, p.7) relata que o gerenciamento eficaz de pessoas “tem correlação direta e positiva com o desempenho do negócio. O patrimônio humano das organizações é um diferencial competitivo, e os indivíduos são os principais atores para formação de um ambiente que proporciona a inovação. Priorizar formas de gestão que compreendam a execução especializada das diversas funções na operação de uma organização e sua integração adequada na cultura organizacional passa pelo alinhamento de planejamento, estratégia e compreensão do que efetivamente é o processo de inovação”.

Alguns autores ressaltam que a cultura pode se constituir como uma barreira à inovação, como observam Kaasa e Vadi (2010) quando registram o fato de a cultura tanto poder unificar comportamentos e pessoas como também se constituir em barreiras entre pessoas. Em uma abordagem sociológica, esses autores acrescentam que “cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” (Kaasa e Vadi, 2010, p. 584).

Para Maia (2014, p. 7) “há questões relativas à gestão da empresa que criam elementos limitantes e, portanto, restringem a ação criativa e inovadora. Dentre as várias possibilidades pode-se identificar a imposição de barreiras para que os colaboradores tenham contato com novos conceitos e novas formas de pensar, o que faz com que esses profissionais fiquem circunscritos ao modo de fazer e pensar do grupo onde atuam. Barreiras derivadas do modelo mental também influem na forma como as lideranças, e mesmo a direção local decidam na contramão da abertura e diferenciação da atuação, elementos ideais para que haja a promoção do ambiente criativo e inovador”.

Ao relatar sobre os traços culturais brasileiros, Alcadipani e Crubelatte (2003) descrevem uma realidade do perfil do gestor brasileiro que pode gerar certas barreiras ao implantar novos procedimentos. Maia (2014, p. 8) enfatiza como exemplos “a prepotência, o excesso de autoridade, a submissão, (...), a compreensão excessiva, a falta de objetividade, a dificuldade com a transparência das ideias, a dificuldade de aceitação de críticas”.

Segundo Maia (2014) algumas organizações possuem uma visão limitada, que facilitam ao aparecimento de barreiras na implantação de alguma inovação.

Há, ainda, concepções de risco e direções equivocadas sobre investimentos, que bloqueiam processos de inovação, dentre esses destacam-se: o dimensionamento inadequado no cálculo orçamentário, associado ao planejamento de marketing e oportunidade de mercado; avaliações insuficientes acerca de eventuais oportunidades para a organização em seu entorno e com parceiros estratégicos; entendimento e compreensão incompletas de conceitos; interpretação equivocada de informação; uso inapropriado de métricas e indicadores” (...) Paralelamente, a comunicação deficiente e recursos não capacitados para o alto desempenho são características da visão limitada na gestão, como mais um bloqueio à inovação (Maia, 2014, p. 9).

Pode-se destacar outras barreiras na implementação de processos inovadores que acabam sobrepondo ao estímulo inovador, como relata Maia (2014) citando: dificuldade de juntar as informações, a transmissão de conhecimento, transparência e censura.



(...)Destaca-se que a relação entre cultura organizacional e inovação pode ser entendida como: um ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal (De Fátima e De Araujo, 2014).

### 3 Metodologia

Quanto à natureza, esta pesquisa está classificada como qualitativa, dessa forma, ela trabalha com elementos intangíveis, como costumes, valores, opiniões e crenças. Na pesquisa qualitativa é feita a análise e a interpretação de dados. Esse tipo de pesquisa analisa alguns conceitos para entender como se dão os fatos, sem a necessidade de apoiar-se necessariamente em estatísticas, (Gil, 2008).

No direcionamento pelo melhor método para alcançar os objetivos, a pesquisa é bibliográfica. Para Ludwing (2009, p.51) a pesquisa bibliográfica é o ato de procurar, recolher, analisar, interpretar, julgar as contribuições teóricas já existentes sobre um certo assunto”. Caracteriza-se, assim, como pesquisa bibliográfica de maneira a fornecer uma fundamentação teórica ao trabalho (Gonçalves, 2005). Com relação ao propósito, optou-se por um estudo exploratório.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é documental porque baseia-se em documentos institucionais que não recebeu, ainda um tratamento analítico ou que foram reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, utilizando-se dados secundários, além de contar com uma entrevista com a Pró-reitora de Gestão e Pessoas, segundo Gil (2008), sua finalidade é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado.

#### 3.1 Delimitação da pesquisa

Este estudo tomou como objeto a Universidade Federal de Alagoas e se deteve na compreensão dos elementos da cultura organizacional e como a inovação está inserida nesse contexto.

### 4 Resultado e discussão

#### 4.1. Cultura organizacional e inovação na UFAL

A partir da análise nos documentos e relatórios de gestão disponibilizados no site da UFAL, observou-se que a instituição não disponibiliza informações específicas sobre cultura ou inovação nos procedimentos administrativos. No entanto, pode-se observar que no que diz respeito à inovação a instituição dá mais ênfase a área da pesquisa, extensão e tecnologia.

Foi possível identificar um pouco da cultura organizacional através da missão da instituição, qual seja: produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum. Seu objetivo é tornar-se referência nacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, firmando-se como suporte de excelência para as demandas da sociedade.

No site da UFAL há o link Pesquisa e Inovação que contém três itens que merecem destaque, grupos, inovação tecnológica e incubadora:

- Grupos - neste contexto, evidencia-se o fato da instituição estudada ser um núcleo de atividade de pesquisa. Trata-se de grupos de pesquisas, em que algumas delas, trabalham com projetos que buscam a inovação para diversos aspectos da sociedade. Dentre esses grupos que disponibilizaram informações pode-se destacar os seguintes:





. Grupo de Estudos e Pesquisas Cuidado em Saúde, da Escola de enfermagem e farmácia - tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de formas inovadoras no processo de assistir e cuidar em saúde, através de estudos, pesquisas e divulgação de conhecimentos acerca do cuidado em saúde numa perspectiva interdisciplinar, visando a melhoria da qualidade da assistência e do processo de cuidar.

. Grupo de Estudos em Plantas Medicinais - GEPLAM, da Escola de enfermagem e farmácia- é um grupo de estudos multidisciplinar que atua no desenvolvimento de pesquisas que abordam a utilização de plantas medicinais no Estado de Alagoas, com o objetivo de validar seus usos e fortalecer a fitoterapia no Sistema Único de Saúde, através de ações de extensão universitária.

. Grupo de Pesquisa em Política e Tecnologias da Informação e Comunicação (GPOLITICs), do Curso de comunicação social- desenvolvendo estudos acerca da relação entre tecnologias de informação e comunicação e suas implicações no sistema político. Desenvolve pesquisas sobre temas como democracia digital, campanhas eleitorais online, transparência e Internet, participação política, ativismo e mobilização online.

- Inovação tecnológica - trata-se do núcleo de inovação tecnológica - NIT. Tem como objetivo dar apoio as ações que tenham por fundamento a inovação tecnológica em todos os segmentos da ciência e da tecnologia. Dentre as suas diretrizes, o NIT trata: da propriedade intelectual e de inovação, da gestão de direitos, do registro de marcas, patentes e software.

- Incubadora - a incubadora de empresas INCUBAL tem como principal objetivo coordenar ações empreendedoras. Oferece apoio e orientação para o desenvolvimento de empresas tecnologicamente inovadoras, preferencialmente dentro das áreas de atuação da UFAL.

Pode-se destacar ainda as seguintes informações disponibilizadas pela instituição por meio do PPI e PDI:

- PPI - Projeto pedagógico institucional: é um documento que estabelece as políticas no sentido de manter as ações acadêmicas de acordo com a filosofia institucional. O Projeto Pedagógico do Curso de Graduação da UFAL exige preocupação com a inovação na organização curricular, seja com relação à incorporação dos avanços tecnológicos, seja à integralização do curso ao perfil desejado do egresso e ao sistema educacional em sua totalidade.

De acordo com o PPI, a pós-graduação deve estar afinada com os avanços tecnológicos educativos e se apresentar como espaço para a produção de conhecimento e para a inovação. A utilização de tecnologias modernas e de didáticas diversificadas pode, assim, otimizar a qualidade do processo formativo e da produção do conhecimento.

Com relação a pesquisa, o sistema de inovação nacional é incipiente. Por esse motivo faz-se mister que a pesquisa na UFAL crie oportunidades de inovação colaborativa com os setores produtivos da sociedade.

A política de extensão se define através de algumas diretrizes, dentre elas, pode-se destacar a diretriz VII que possibilita novos meios e processos de produção, inovação e transferência de conhecimentos, permitindo a ampliação do acesso ao saber e ao desenvolvimento tecnológico e social do país.

- PDI - Projeto de desenvolvimento institucional de 2013 a 2017: é o instrumento que estabelece ações para dar cumprimento às políticas expressas no PPI.

O PDI trata de algumas inovações significativas no atendimento às diretrizes pedagógicas: flexibilização curricular e estrutura acadêmica inovadora dos campi do interior. Trata também da política de inovação e empreendedorismo que visa o fortalecimento de uma cultura no ambiente interno da instituição e o fomento da mesma no ambiente externo. Nesse



aspecto, pode ser vista como uma estratégia para crescimento e para aumentar a inserção da UFAL na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento regional. Segundo o PDI, dentro das perspectiva referente à UFAL e Conhecimento, um dos objetivos estratégicos é fomentar a inovação e o empreendedorismo. Na perspectiva referente à UFAL e Sociedade um dos objetivos estratégicos é intensificar as interfaces: saberes, uma nova cultura política, presença interna e externa. E uma das metas é a implantação de uma política de cultura da UFAL.

No PDI a cultura é tida como compreensão e valorização da identidade local e construção de novos paradigmas comportamentais, organizacionais e pedagógicos.

#### 4.2. Entrevista com a Pró-Reitora da PROGEP

Com relação à atual cultura organizacional e elementos que fazem parte dela a Pró-reitora informou que hoje a organização conta apenas com Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho - CQVT, que mantém pesquisas sobre clima organizacional e tenta disseminar a cultura entre os servidores. Entre os elementos existentes na cultura da instituição pode-se destacar:

- Valores: transparência, competência, participação;
- Ritos e cerimônias: capacitações, eventos como gisnática coletiva e caminhadas;
- Normas: resoluções e leis que ditam comportamentos corretos que devem ser seguidos, como por exemplo, o código de ética do servidor público federal;
- Comunicações: reuniões e e-mails, como meio de troca de informações.

Relatou que estes seriam os elementos formais da organização, os quais são muito mais fáceis de lidar. Mas que a instituição possui os elementos informais que vem dos costumes e dos valores individuais de cada servidor e que muitas vezes entram em conflito com as diretrizes da instituição. Por exemplo, dentro da universidade, muitos indivíduos tem inserido na sua cultura o sentimento de pertencimento e de posse, o que dificulta muito qualquer mudança, o que impede muitas vezes a implementação de ações inovadoras.

Quando perguntado como a instituição transmite a cultura da organização aos seus servidores, a Pró-reitora informou que é feito através do PINS - Programa de inserção do novo servidor que integra os servidores recém-chegados à Ufal, compartilha informações essenciais sobre a rotina da Universidade, as atividades específicas desenvolvidas pelas pró-reitorias e pelos órgãos de apoio acadêmico e administrativo. É um momento em que os servidores conhecem o funcionamento e as diretrizes da instituição. Ressaltou também que utilizam as capacitações como forma de transmitir elementos da cultura aos servidores.

Informou que atualmente não há elementos que estimulam as iniciativas inovadoras nos procedimentos administrativos. As ações inovadoras na universidade acontecem na área da pesquisa (através de grupos de pesquisas, docentes, técnicos e discentes) e da tecnologia (núcleo de inovação tecnológica). Comentou que a gestão pensa em projetos para promover a inovação na organização, como cursos de capacitação para estimular a geração de ideias, sobre gestão de pessoas criativas e de projetos de inovação, mas se esbarram na falta de interesse e de comprometimento dos servidores. Relatou que, inclusive as capacitações oferecidas para progressão, não possuem uma total adesão, pois hoje os servidores conseguem certificados por outros meios, como cursos à distância oferecidos na internet.

Outra questão levantada foi com relação ao foco dado pela atual gestão. A gestão passou recentemente por um momento de transição, devido a novo mandato eleitoral foi designado uma nova reitora e uma nova equipe. No momento esta equipe está focada em resolver problemas, e no momento se vê diante de barreiras como falta de recurso financeiro e de pessoal para implantar novos projetos a curto prazo. De qualquer forma, a Pró-reitora



informou que há um projeto inovador para procedimentos administrativos que é o modelo Escritório de Processo, mas não tem previsão de implantação. Trata-se de um modelo para eliminar gargalos em processos e otimizar o fluxo, fazendo um mapeamento e melhoria dos processos organizacionais e gerando informação estratégica.

Para a gestão as principais barreiras enfrentadas na atualidade são: os escassos recursos financeiros, a aversão ao risco, o comodismo, falta de comprometimento e de motivação dos servidores, o foco da gestão voltado para regularização das atividades atuais.

Com relação aos impactos e alterações advindos de procedimentos inovadores, a Pró-reitora relatou que são bastante benéficos, principalmente as inovações referentes à pesquisa extensão e do núcleo de inovação tecnológica. Com relação aos procedimentos administrativos, citou que um novo procedimento começou a ser utilizado na emissão de diplomas, passando da forma manual para automática, agilizando o processo e realocando servidores para atividades que requerem um maior necessidade. Relatou algumas dificuldades com relação aos sistemas da universidade, como por exemplo, a implantação do SIG, que é um sistema que integra procedimentos acadêmicos, administrativos e de recursos humanos. Até o momento o sistema não foi totalmente implantado e desde o início mostrou-se um sistema que não estava totalmente adaptado às necessidades locais, possivelmente por falta de planejamento.

## 5 Considerações finais

Foi possível verificar que a inovação, dentro de uma organização pública é um procedimento complexo, que depende do comprometimento de diversos atores. São diversos perfis, anseios, valores, costumes que se encontram dentro de uma organização para a consecução de objetivos em comum. Essa cultura individual acaba interferindo nas atividades de uma organização, mesmo que essa tenha uma forte cultura organizacional.

O estudo demonstrou como a cultura organizacional pode influenciar nos novos procedimentos. A depender de como a cultura é inserida em uma organização, ela pode colaborar com medidas inovadoras ou pode ser uma barreira às inovações. É necessário inovar todos os dias, as organizações precisam visualizar os processos de inovação como rotina.

Objetivou-se identificar as barreiras para a inovação na Universidade Federal de Alagoas. Pode-se dizer que nem todos os objetivos desse estudo foram alcançados.

Em relação ao primeiro objetivo específico, foi informado pela Pró-reitora que a cultura possui como elementos a transparência, credibilidade, ética, normas que determinam as atitudes corretas. Um pouco da cultura foi identificada pela missão da instituição: produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum. Trata-se de uma instituição pública que tem uma cultura tradicional, com procedimentos burocráticos e um forte poder hierárquico, e que não transmite na sua plenitude os elementos da sua cultura aos servidores.

No que tange ao segundo objetivo específico verificou-se que os procedimentos adotados para promover inovação estão mais direcionados para a área de pesquisa e de tecnologia, ficando carente a área de procedimentos administrativos.

Com relação ao terceiro objetivo específico foi possível compreender que alterações e impactos causados pelas inovações são positivos, trazendo melhorias para a sociedade e uma imagem positiva da instituição. Mas nem sempre os procedimentos inovadores são planejados de forma correta, ocasionando problemas posteriores como por exemplo sistemas que são



implantados sem levar em consideração a cultura local. O que pode até gerar recusa por parte dos servidores na manutenção e alimentação de dados nesse sistema.

Analisando o objetivo geral desse artigo, com relação as barreiras existentes para implementação de inovações foi possível identificar que, primeiramente a gestão vive um momento de ajuste em que o foco não está direcionado para inovações na organização. Segundo, que a organização não consegue motivar alguns servidores e que diante disso surgem a falta de comprometimento e o comodismo. Os servidores buscam estabilidade e parte deles, muitas vezes, se acomodam e não demonstram comprometimento e interesse em se engajar em procedimentos inovadores. Terceiro, que nos procedimentos de inovação, como por exemplo, instalação de novos sistemas torna-se visível a falta de planejamento, o receio de mudança, a aversão ao risco e a resistência como elementos da cultura.

Visto as atuais perspectivas da organização quanto à inovação, verificou-se que é necessário fortalecer a cultura organizacional da instituição para que os seus elementos não sejam barreiras na realização de novos objetivos. Antes de qualquer coisa mostra-se necessário buscar meios de motivar os servidores e direcioná-los em busca da inovação e da eficiência da organização.

Resta claro que este trabalho não esgota o assunto abordado. Dessa forma, recomenda-se para futuras pesquisas uma análise mais detalhada sobre a identificação das barreiras à inovação a partir de uma pesquisa direcionada aos servidores da instituição, no sentido de avaliar a percepção sob outro ângulo.

## 6 Referências

- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de administração de empresas*, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- DE FÁTIMA BRUNO-FARIA, Maria; DE ARAUJO FONSECA, Marcus Vinicius. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos/Culture of Innovation: Concepts and Theoretical Models. *Revista de Administração Contemporânea*, v.18, n. 4, p.372, 2014.
- DE MORAES SOUSA, Marcos et al. Retratando a inovação no serviço público brasileiro: modelos de análise, sistematização e caracterização. *Revista de Administração*, v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Avercamp, 2005.
- HOFSTEDDE, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York : McGraw-Hill, 1991.
- KAASA, Anneli; VADI, Maaja. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. *Economics of innovation and new technology*, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.
- LUDWIG, Antonio Carlos Will (2009). *Fundamentos e prática de metodologia científica*. Petrópolis: Vozes.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto; DE CARVALHO, Luciano Castro; HEINZMANN, Lígia Maria. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 715-729, 2012.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

MAIA, Celso et al. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, (RCC-e)-ISSN 2177-4153, v. 12, n. 3, p.150-163, 2014.

MANUAL, DE OSLO. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. Ed. Brasília, OCDE - *Organization for economic co-operation and development*, Finep, 1997.

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

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. P.cm. - (The Jossey-Bass & management series), 2004.

SCHUMPETER, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.