

CULTURA DE INOVAÇÃO NA UFMS: IMPULSIONADORES E BARREIRAS À TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

CULTURE OF INNOVATION AT UFMS: DRIVERS AND BARRIERS TO ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

EVERTON LUCAS DA SILVA AMORIM

UFMS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

FERNANDO THIAGO

UFMS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) pelo apoio institucional e fomento à realização desta pesquisa.

CULTURA DE INOVAÇÃO NA UFMS: IMPULSIONADORES E BARREIRAS À TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Objetivo do estudo

Analisar fatores institucionais que impulsionam e limitam a consolidação de uma cultura de inovação na UFMS, a partir da análise documental de planos estratégicos, políticas de gestão e diretrizes organizacionais.

Relevância/originalidade

O estudo contribui para suprir a lacuna de pesquisas sobre inovação em universidades federais brasileiras, explorando como documentos estratégicos revelam barreiras e impulsionadores da cultura inovadora.

Metodologia/abordagem

Pesquisa qualitativa, descritiva, baseada em análise documental de planos institucionais, políticas de gestão de pessoas e relatórios oficiais, submetida à análise de conteúdo.

Principais resultados

Foram identificados impulsionadores como políticas institucionais, a criação de unidades de inovação e a valorização da inovação em políticas de gestão. Contudo, barreiras persistem, incluindo rigidez burocrática, resistência cultural e ausência de mecanismos robustos de reconhecimento.

Contribuições teóricas/metodológicas

O trabalho reforça a importância do alinhamento entre estratégia institucional e práticas de inovação, além de propor um modelo analítico que combina documentos oficiais e literatura científica para diagnóstico organizacional.

Contribuições sociais/para a gestão

Auxilia aos gestores universitários ao destacar áreas prioritárias de investimento em inovação, fortalecendo a capacidade institucional da UFMS de responder a demandas sociais com maior eficiência e efetividade.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Cultura de inovação, Universidades públicas, Gestão universitária, Políticas institucionais

CULTURE OF INNOVATION AT UFMS: DRIVERS AND BARRIERS TO ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

Study purpose

To analyze institutional factors that drive and hinder the consolidation of a culture of innovation at UFMS, based on documentary analysis of strategic plans, management policies, and organizational guidelines.

Relevance / originality

This research addresses the gap in studies on innovation in Brazilian federal universities by examining how strategic documents reveal barriers and drivers of innovation culture.

Methodology / approach

A qualitative and descriptive research was conducted using documentary analysis of institutional plans, people management policies and official reports, which were then submitted to content analysis.

Main results

Key drivers such as the institutional policies, the establishment of innovation units and the emphasis on innovation in management policies have been identified. Nonetheless, obstacles remain, including bureaucratic rigidity, cultural resistance, and a lack of effective recognition procedures.

Theoretical / methodological contributions

The study reinforces the importance of aligning institutional strategy with innovation practices and proposes an analytical model that integrates official documents and scientific literature for organizational diagnosis.

Social / management contributions

Assists university administrators by highlighting priority areas for investment in innovation, thus enhancing UFMS's institutional capacity to respond to organizational demands more efficiently and effectively.

Keywords: Organizational culture, Culture of innovation, Public universities, University management, Institutional policies

CULTURA DE INOVAÇÃO NA UFMS: IMPULSIONADORES E BARREIRAS À TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

1 Introdução

A cultura organizacional, compreendida como o conjunto de valores, crenças, costumes e hábitos compartilhados por uma sociedade ou grupo, tem sido objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento há décadas. Tylor (1871), um dos pioneiros da antropologia cultural, já destacava a complexidade desse fenômeno, que abrange todos os aspectos da vida social e influencia a forma como os indivíduos interagem e se desenvolvem. No contexto das organizações, a cultura desempenha um papel fundamental na determinação de comportamentos, na tomada de decisões e, consequentemente, nos resultados alcançados (Hofstede, 2012).

Paralelamente, o conceito de inovação, popularizado por Schumpeter (1961), transcendeu a mera invenção para se tornar a introdução de novas combinações que transformam produtos, processos ou mercados, impulsionando o desenvolvimento econômico. No cenário contemporâneo, a inovação não se limitou apenas ao setor privado, Bresser-Pereira (1997) enfatiza sua relevância estratégica para a modernização da gestão pública e o aprimoramento dos serviços oferecidos à sociedade. Essa convergência entre cultura e inovação é particularmente evidente em instituições que, por sua natureza, são propulsoras de conhecimento e desenvolvimento (Moreira et al., 2020; Rosa et al., 2020).

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), compartilham desafios por conta da transformação digital no cenário educacional brasileiro. Ao mesmo tempo em que funcionam como polos de criação e difusão de saberes, também são estruturas organizacionais complexas, que precisam renovar continuamente seus métodos de gestão e suas práticas acadêmicas para cumprir sua função social de maneira eficaz (Rosa et al., 2020; Chadel & Kaur, 2023). Assim, a própria essência universitária voltada à geração de conhecimento funciona como um impulso natural para o desenvolvimento de inovações (Moreira et al., 2020).

A promulgação da Lei nº 10.973, em dezembro de 2004, acelerou o desenvolvimento da cultura de inovação nas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação, orientando o Brasil para a criação de incentivos voltados à inovação no ambiente produtivo. Posteriormente, a Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016 reforçou essa trajetória ao estabelecer medidas para a promoção da inovação, destacando “o incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação” (Brasil, 2016, Art. 2, VIII) e o “fortalecimento das capacidades operacional, científica, tecnológica e administrativa das ICTs” (Brasil, 2016, Art. 2, X).

Já no campo estratégico, o capital intelectual presente nas universidades constitui um ativo estratégico para impulsionar a inovação. Desta forma, ao priorizar o desenvolvimento profissional dos servidores e adotar políticas de retenção de talentos é essencial e tão relevante quanto a produção científica formal, sendo fundamental ampliar programas de capacitação contínua e reconhecimento dos servidores como forma de fortalecer a base de saberes da instituição e fomentar a inovação (Ibarra-Cisneros et al., 2023; Sena, Thiago & Vasconcelos, 2024).

A UFMS, neste contexto, pode conter um vasto potencial para gerar novas ideias e soluções, tanto para a sociedade em geral quanto para a otimização de seus processos internos. A literatura especializada reforça essa perspectiva, indicando que ambientes universitários são propícios para que seus colaboradores proponham melhorias e promovam a reestruturação institucional (Moreira et al., 2020; Rosa et al., 2020). Contudo, apesar da crescente atenção à inovação no ambiente universitário, ainda se observa uma lacuna no entendimento aprofundado de como os diferentes atores da gestão organizacional, técnicos-administrativos e docentes, percebem e vivenciam a cultura de inovação em suas rotinas (França, 2017; Gomes et al., 2014; Rosa et al., 2020; Moreira et al., 2020).

Para abordar essa questão, a pesquisa se ancora na compreensão da inovação como um processo que vai além da simples criação de novidades, focando na implementação de ideias que geram valor (Schumpeter, 1997). No contexto do setor público, e especificamente nas universidades, a inovação não tem como objetivo primordial o lucro, mas sim a melhoria contínua na prestação de serviços, a otimização de processos administrativos e organizacionais e o aumento da eficiência no cumprimento da missão institucional (França, 2017; Gomes et al., 2014; Rosa et al., 2020).

Desta forma, compreender os elementos culturais que sustentam a gestão estratégica é fundamental, sendo essa a lacuna que este estudo busca suprir ao apresentar instrumentos práticos para apoiar a tomada de decisões e aprimorar as ações da universidade (Moreira et al., 2020). Essa lacuna motivou a presente investigação, com o objetivo de avaliar a presença e a consolidação da cultura de inovação na universidade que busca responder a seguinte questão: Quais fatores, apontados pela literatura e pelos documentos institucionais da UFMS, indicam potenciais impulsionadores e barreiras à consolidação de uma cultura de inovação na universidade?

2 Referencial Teórico

Edward Burnett Tylor (1871), figura seminal nesse campo, definiu a cultura como um complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Essa perspectiva ressalta que a cultura não é um fenômeno estático, mas um construto dinâmico que molda e é moldado pelas interações sociais, sendo crucial para a análise das similaridades e diferenças entre os grupos humanos. No contexto organizacional, a cultura se manifesta como um conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas que influenciam o comportamento dos membros e, consequentemente, o desempenho da organização (Freitas, 1991; Hofstede, 2012).

A inovação, por sua vez, não se limita a uma mera invenção para se configurar como a introdução de algo novo que gera mudanças significativas em produtos, processos ou na própria organização, contribuindo para o progresso econômico e social. Joseph Schumpeter (1961), em sua obra clássica, enfatizou que inovar significa aplicar novas combinações de recursos que resultam em novos produtos, métodos de produção ou mercados. Schumpeter (1997) também introduziu o conceito de "destruição criativa", na qual a inovação impulsiona o desenvolvimento econômico ao substituir o antigo pelo novo, um processo contínuo de transformação que é vital para a vitalidade econômica.

Assim, a construção de uma cultura voltada à inovação não se apoia apenas em ações pontuais, mas em um processo constante de renovação de práticas e de fortalecimento dos valores organizacionais. No contexto universitário, isso requer integração entre a atuação da liderança, a cultura vigente, as diretrizes institucionais e as rotinas dos servidores. Assim, a inovação deve ser incorporada como elemento permanente da identidade da instituição, e não tratada como uma iniciativa passageira (Fuad *et al.*, 2020; Chandel & Kaur, 2023).

No ambiente organizacional contemporâneo, a promoção da inovação é distinta e exige o engajamento de diversos atores (Sena, Thiago & Vasconcelos, 2024). A literatura recente destaca a importância do apoio explícito da alta direção, a definição de metas claras, a implementação de mecanismos de recompensa, a flexibilidade normativa, o incentivo ao trabalho coletivo e a criação de um ambiente que estimule o debate e a troca de ideias (Dutra; Almeida, 2018).

A análise das dificuldades enfrentadas na implementação da política de inovação nas universidades federais brasileiras mostra que, mesmo diante de um arcabouço legal favorável e do reconhecimento da importância da inovação, a consolidação de uma cultura inovadora encontra barreiras como a resistência à mudança, a escassez de recursos específicos para projetos inovadores e a dificuldade de integração entre os diversos setores da universidade (Sena, Thiago & Vasconcelos, 2024). A simples existência de políticas não é suficiente para promover a inovação; é essencial criar um ambiente que estimule a proatividade, a colaboração e o engajamento coletivo (Marques & Gonçalves, 2025).

Fatores como liderança, criatividade, clima organizacional e compartilhamento de conhecimento são fundamentais para consolidar uma cultura de inovação em organizações públicas (Hansen & Signe, 2018; Gunzel-Jansen *et al.*, 2018). A revisão sistemática realizada pelos autores evidencia os desafios enfrentados pelos gestores na implementação de práticas inovadoras e destaca a relevância de considerar as particularidades dos servidores públicos. Destacam-se também a escuta ativa e a valorização dos saberes internos surgem como elementos centrais para fortalecer uma cultura voltada à inovação (Sena, Thiago & Vasconcelos, 2024).

Modelos de liderança transformacional, que inspiram e estimulam intelectualmente, e de liderança empoderadora, que fomenta a autonomia e a tomada de riscos calculados, são essenciais para o florescimento da inovação (Hansen & Signe, 2018; Gunzel-Jansen *et al.*, 2018; Rosa *et al.*, 2020). Além disso, a comunicação aberta, a colaboração interdisciplinar e a tolerância ao erro são igualmente necessárias para criar um “lugar seguro” a fim de que a inovação possa florescer sem o receio de falhas (Pimentel, 2019; Yeshua-Katz; Efrat- Treister, 2020). A análise da cultura de inovação na UFMS, portanto, deve investigar como esses múltiplos fatores se manifestam e interagem no contexto específico da instituição.

A cultura de inovação, como um tipo específico de cultura organizacional, fomentaativamente a criatividade, a experimentação, a aprendizagem contínua e a busca por soluções originais (Bruno-Faria & Fonseca, 2014). Ela se manifesta em um ambiente que acolhe novas ideias, permite o compartilhamento irrestrito de informações e experiências, e tem a inovação como foco central de suas atividades (Bruno-Faria & Fonseca, 2014).

Modelos teóricos buscam delinear as dimensões dessa cultura: Tidd, Bessant e Pavitt (2008) identificam componentes como visão e liderança, estrutura apropriada, clima criativo,

foco externo e comunicação eficaz. Dobni (2008) enfatiza a intenção de inovar, a infraestrutura disponível, o comportamento inovador e a capacidade de implementação. No o modelo de Bruno-Faria e Fonseca (2015) utiliza a organização dos fatores em: conteúdo da cultura (estratégias, estrutura, valores), sistema de comunicação (institucional e interpessoal), condições do contexto (interno e externo) e percepção dos resultados (efetividade das inovações) para uma melhor compreensão.

É importante ressaltar que a cultura organizacional, embora possa ser um motor para a inovação, também pode atuar como um entrave (Marques & Gonçalves, 2025). Um conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas (Hofstede, 2012) pode tanto estimular quanto restringir a inovação, dependendo de sua natureza e flexibilidade (Dutra & Almeida, 2018, Sena, Thiago & Vasconcelos, 2024).

No âmbito das IFES, a UFMS tem demonstrado um reconhecimento formal da importância da inovação. Isso se evidencia pela inclusão da inovação em seus Planos de Desenvolvimento Institucional e pela criação da Agência de Internacionalização e de Inovação (AGINOVA) em 2017 (UFMS, 2016). Essa iniciativa da gestão sinaliza uma busca por um ambiente propício à inovação. Contudo, para potencializar esse ambiente, é fundamental compreender como essa cultura se manifesta na prática, quais valores e práticas são efetivamente compartilhados e quais barreiras ainda persistem (Moreira *et al.*, 2020).

Embora a inovação em universidades seja um tema amplamente estudado sob diversas óticas (Lau, 2022; Alonso Sáez, 2019), ainda existe uma lacuna na compreensão da percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes sobre a cultura de inovação especificamente na UFMS. Essa lacuna justifica a necessidade de identificar os principais fatores que impulsionam as inovações e os entraves que limitam seu desenvolvimento dentro da universidade, sob a perspectiva de seus servidores. A análise de documentos institucionais e da literatura pertinente pode auxiliar na investigação desses fatores, indicando o nível de compromisso da alta gestão com o fomento de práticas inovadoras (Marques & Gonçalves, 2025).

A vocação intrínseca da universidade como centro de produção de conhecimento e a predominância da cultura Clã “no qual valoriza-se as atividades em equipe, a participação e a harmonia, fazendo valer o consenso” (Rosa *et al.*, 2020) pode influenciar o potencial de engajamento de seus servidores, quando estimulados por um ambiente que valorize a autonomia, a colaboração e a experimentação (Queyroi *et al.*, 2022), que possuem forte impacto na inovação. No entanto, o setor público federal enfrenta desafios consideráveis que podem limitar o pleno desenvolvimento dessa cultura. A insuficiência de financiamento estável e a rigidez burocrática são entraves comuns que podem restringir a agilidade e os recursos necessários para a inovação (Marques & Gonçalves, 2025; Cavalcante & Cunha, 2014).

A resistência cultural à mudança, inerente a organizações estabelecidas, pode dificultar a adoção de novos paradigmas administrativos e pedagógicos (Dutra & Almeida, 2018). Além disso, a articulação ainda limitada com o setor produtivo e a sociedade em geral pode comprometer a transferência de tecnologia e a absorção de demandas externas, impactando a relevância e o alcance das inovações geradas (Marques & Gonçalves, 2025).

Para isso, o processo de digitalização no setor público, embora presente em diversas áreas e serviços, ainda enfrenta barreiras significativas, especialmente no contexto da

governança digital. Na visão dos autores Jesus-Lopes e Sanches (2021) as dificuldades como a questão cultural (tanto por parte do governo quanto dos cidadãos), a exclusão digital e problemas inter-organizacionais, tecnológicos e financeiros, desestimulam os esforços voltados à adoção de novos modelos, reforçando a necessidade de uma abordagem mais abrangente.

Por fim, a ausência ou fragilidade de sistemas de avaliação de desempenho e reconhecimento específicos para a inovação pode desmotivar a proatividade e a assunção de riscos por parte dos servidores (Mutangabande *et al.*, 2022; Striteská & Sein, 2021). A implementação de mecanismos de incentivo e reconhecimento é, portanto, fundamental para consolidar uma cultura de inovação robusta e sustentável.

3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva, escolhida para proporcionar uma compreensão macro do fenômeno investigado. Para o desenvolvimento desta pesquisa procedeu-se à análise documental por meio de um exame detalhado dos documentos institucionais da UFMS, com o objetivo de avaliar a presença e a consolidação da cultura de inovação na universidade. Essa metodologia permitiu confrontar a produção teórica existente com a realidade organizacional observada, oferecendo uma compreensão mais completa do fenômeno estudado.

Em relação aos objetivos, a pesquisa possui natureza descritiva. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade retratar, de forma sistemática e precisa, as características de determinada população, fenômeno ou relação, sem interferência ou manipulação dos dados concentrando-se na observação e no registro dos dados existentes.

No presente trabalho, a característica descritiva se expressa na intenção de analisar as estruturas normativas e características da cultura de inovação presente na UFMS com base na documentação analisada, identificando os aspectos do ambiente institucional que a influenciam. Isso inclui descrever os fatores que promovem ou dificultam a inovação no dia a dia da universidade, tais como a atuação das lideranças, a estrutura administrativa, a receptividade a novas ideias, os mecanismos de estímulo e as práticas de gestão e comunicação adotadas (Hansen & Signe, 2018).

Para a coleta de informações, foi realizada uma análise de documentos institucionais pertinentes, como Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a Política de Gestão de Pessoas (PGP) e relatórios de gestão, além de consulta em site oficial, a fim de enriquecer o contexto dos achados e fornecer uma base documental para a compreensão das políticas e diretrizes relacionadas à inovação na UFMS (UFMS, 2016; 2020).

No que tange à análise das informações, os dados qualitativos provenientes da análise documental foram submetidos à análise de conteúdo. Essa técnica permite identificar temas emergentes, recorrências e categorias que desvendem as visões e vivências dos servidores acerca da cultura de inovação na UFMS, proporcionando uma compreensão mais rica e contextualizada dos dados quantitativos.

4 Análise dos Resultados e Discussões

A análise dos resultados e discussões, embora preliminar neste estágio, permite delinear um panorama dos fatores que potencialmente impulsionam ou restringem a cultura de inovação na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). A partir da literatura científica especializada e das informações contidas nos estudos abordados, é possível inferir alguns pontos chave que seriam aprofundados em uma pesquisa quantitativa.

Primeiramente, a existência de um direcionamento estratégico formal para a inovação na UFMS, evidenciado pela inclusão em seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e pela criação da Agência de Internacionalização e de Inovação (AGINOVA), sugere um reconhecimento institucional da importância do tema (UFMS, 2016). Este é um impulsionador significativo, pois demonstra o compromisso da alta gestão em fomentar um ambiente inovador. No entanto, a efetividade desse direcionamento depende da percepção e engajamento dos servidores, que são os agentes diretos da inovação no dia a dia (Queyroi *et al.*, 2022).

Pela análise, foi possível identificar que universidade realiza avaliações internas e externas baseadas em eixos estratégicos, o que permite identificar lacunas, medir impactos e propor melhorias de forma contínua. Essa abordagem contribui para ampliar a transparência, reforçar a *accountability* e engajar os diferentes públicos da instituição, ao mesmo tempo em que estimula a quebra de paradigmas e a construção de uma cultura institucional renovada, sustentada pelo diálogo e pela aprendizagem coletiva (Ibarra-Cisneros *et al.*, 2023).

Ao investir em aprendizagem organizacional, as organizações públicas tendem a criar um ambiente propício à experimentação e à implementação de soluções criativas para desafios acadêmicos e administrativos (Bruno-Faria & Fonseca, 2014; UFMS, 2020). Além disso, a rigidez burocrática e a insuficiência de financiamento estável, características comuns no setor público federal brasileiro, podem restringir a agilidade e os recursos necessários para a inovação (Marques & Gonçalves, 2025).

Em relação ao seu planejamento estratégico, a Missão, Visão e Valores, conforme explicitado em seu portal institucional, representam pontos importantes para o fomento da inovação (UFMS, 2024). Ao em "atender às necessidades das pessoas, orienta a definição de objetivos e a criação de estratégias, servindo como base para o planejamento estratégico e direcionando seus esforços em ensino, pesquisa, extensão, sustentabilidade, empreendedorismo e inovação" em sua Missão, a UFMS estabelece a inovação como um pilar central de sua atuação. Essa inclusão explícita na declaração de propósito é um forte impulsionador, pois sinaliza a importância estratégica da inovação para toda a comunidade universitária. A visão, que busca apresentar a "visão de mundo da UFMS e o motivo da sua existência", e os valores, que funcionam como "princípios orientadores que definem a identidade da instituição e influenciam todas as decisões e ações", reforçam a ideia de que a inovação deve permear todas as esferas da universidade, desde o planejamento estratégico até as ações cotidianas de estudantes, docentes e técnicos (Ibarra-Cisneros *et al.*, 2023).

A vocação intrínseca da universidade como centro de produção de conhecimento e o potencial engajamento de seus servidores são forças motrizes importantes (Ibarra-Cisneros *et al.*, 2023). Neste sentido, ao analisar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP, 2025), instrumento de gestão instituído pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, em sua versão

mais recente aprovada pela Resolução nº 522-CD/UFMS de 5 de dezembro de 2024, reforça o compromisso institucional com a inovação, integrando-a explicitamente aos seus objetivos e ações.

A continuidade da menção de "estimular os servidores a desenvolverem seja como sujeitos ativos, reflexivos e conscientes, fortalecendo-os como protagonistas no processo de solução de problemas, simplificação de processos e de maximização da eficiência nos processos de gestão e de ensino, pesquisa, extensão, inovação, empreendedorismo e sustentabilidade" demonstra uma visão estratégica que reconhece a inovação como um motor para a excelência e o alcance das metas institucionais (UFMS, 2025).

A inclusão de cursos como "Empreendedorismo e inovação na graduação e pós-graduação" e "Sustentabilidade na graduação e pós-graduação" diretamente no rol de capacitações oferecidas é um forte impulsionador, pois visa desenvolver competências essenciais para a cultura de inovação desde a base (UFMS, 2025). Ambientes que valorizam a autonomia, a colaboração e a experimentação tendem a ser mais inovadores (Tidd *et al.*, 2008).

Contudo, o PDP 2024 apresenta alguns pontos que podem ajustados para uma indicação mais pontual para inovação. A ênfase na predominância de capacitações com foco em temas mais tradicionais ou operacionais, como "Sistemas UFMS" ou "Redação Oficial" (UFMS, 2025). Embora essenciais para o funcionamento da instituição, a proporção de cursos diretamente voltados para metodologias ágeis, *design thinking*, ou fomento à criatividade e experimentação ainda pode ser expandida (Gunzel-Jansen *et al.*, 2018).

Embora a parceria com instituições externas seja valiosa, a falta de um foco mais robusto em programas de incubação de ideias ou laboratórios de inovação internos, que permitam a experimentação e o desenvolvimento de projetos desde a concepção, pode limitar o potencial inovador (Tidd *et al.*, 2008). Além disso, a avaliação da capacitação foca em indicadores como 'número de servidores capacitados' e 'satisfação', mas não detalha como a efetividade da inovação gerada por essas capacitações será mensurada, o que pode dificultar a identificação do real impacto do PDP na cultura de inovação da instituição. Dessa forma, a avaliação deixa de ser apenas um instrumento de controle e assume o papel de catalisadora de transformações inovadoras (Dutra & Almeida, 2018).

Quanto à análise de pessoas, a Política de Gestão de Pessoas da UFMS, estabelecida pela Resolução nº 56, de 22 de abril de 2019, apresenta elementos distintos. No eixo estratégico de Recrutamento e Seleção de Pessoas, a busca por servidores com "atitudes pessoais, conhecimento, competência e habilidades alinhados aos valores institucionais da UFMS, que atuem de forma ética, íntegra e responsável, buscando continuamente a colaboração, melhoria, inovação e excelência" é um forte impulsionador para cultura de inovação bem como um potencial de *Work Life Balance* (UFMS, 2019; Rosa *et al.*, 2020).

No entanto, percebe-se que a rigidez presente em "processos de seleção que adotem critérios capazes de selecionar, por meio de provas de diferentes naturezas e de conteúdos descritivos e práticos, os perfis profissionais compatíveis com as necessidades da UFMS" pode, de forma não intencional, valorizar mais a conformidade e a adequação a perfis predefinidos do que a diversidade de pensamento pois a inovação surge justamente de perspectivas não convencionais e da disposição de questionar o status quo, características que tendem a ser subestimadas em processos seletivos muito estruturados (Bruno-Faria & Fonseca, 2014). Um

avanço significativo seria incorporar metodologias de seleção que considerem explicitamente a capacidade de resolver problemas de maneira criativa, a adaptabilidade e a inclinação à experimentação, promovendo maior diversidade de ideias e protagonismo entre os servidores (Tidd *et al.*, 2008).

Neste sentido, a Resolução (CD) nº 551, de 20 de março de 2025, que estabelece as normas de avaliação docente, apresenta um potencial significativo para estimular a inovação na UFMS. A Tabela de Pontuação da Produção Anual Docente (Anexo I) atribui pontos a "Atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Empreendedorismo, Sustentabilidade, Internacionalização e Inovação", incluindo itens como "Coordenação de Programa Institucional de Ensino, Pesquisa, Extensão, Empreendedorismo, Sustentabilidade, Inovação" e "Parceria com empresa ou organização para o desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica ou social" (UFMS, 2025). Essa pontuação direta para atividades relacionadas à inovação é um forte impulsionador, pois incentiva os docentes a se engajarem ativamente em projetos e iniciativas inovadoras. Contudo, a resolução poderia ser ainda mais explícita na valorização da experimentação e do aprendizado a partir de falhas, aspectos fundamentais para a inovação, mas que frequentemente são pouco incentivados em ambientes acadêmicos centrados apenas em resultados imediatos (Pimentel, 2019; Yeshua-Katz; Efrat- Treister, 2020).

A introdução de critérios que reconheçam a disseminação de conhecimento sobre inovação e a participação ativa em redes colaborativas também representaria uma oportunidade importante de fortalecimento da cultura inovadora e do engajamento coletivo (Pimentel, 2019).

A resistência cultural à mudança, inerente a organizações estabelecidas, também pode dificultar a adoção de novos paradigmas administrativos e pedagógicos. A articulação limitada com o setor externo e a sociedade em geral pode comprometer a transferência de tecnologia e a absorção de demandas externas, impactando a relevância e o alcance das inovações geradas (Marques & Gonçalves, 2025).

Além disso, a fragilidade de sistemas de avaliação de desempenho e reconhecimento específicos para a inovação pode desmotivar a proatividade e a assunção de riscos por parte dos servidores (Mutangabande *et al.*, 2022). A implementação de mecanismos de incentivo e reconhecimento é fundamental para consolidar uma cultura de inovação robusta e sustentável (Striteská & Sein, 2021). A modernização no setor público, embora presente, ainda enfrenta barreiras culturais, de exclusão digital e problemas inter organizacionais, tecnológicos e financeiros, que desestimulam a adoção de novos modelos (Jesus-Lopes & Sanches, 2021).

Já os fatores internos gerais como a resistência cultural à mudança e a necessidade de sistemas mais robustos de reconhecimento e incentivo à inovação poderão emergir como pontos críticos que demandam atenção. Uma proposta de intervenção desses desafios é crucial para que a UFMS não apenas cumpra sua missão de gerar e disseminar conhecimento, mas também se torne uma organização mais ágil, adaptável e eficiente em suas próprias práticas (Fuad *et al.*, 2020). Estes resultados, por meio da literatura científica, podem indicar um cenário em que o direcionamento estratégico para a inovação existe, mas sua efetivação depende da superação de barreiras estruturais, culturais e de gestão (Ibarra-Cisneros *et al.*, 2023).

Em suma, a análise revela que, embora a UFMS disponha de uma base institucional propícia à inovação, sua plena realização depende também de fortalecer o engajamento e o sentimento de pertencimento dos servidores. Isso envolve superar desafios estruturais, culturais

e de gestão que, muitas vezes, limitam ou não promovem a participação ativa e a colaboração entre os diferentes setores.

5 Considerações Finais

A proposta inicial deste estudo foi analisar se a metodologia adotada seria capaz de identificar fatores que impulsionam e limitam a cultura de inovação na UFMS, a partir da análise documental, integração de dados institucionais, documentos estratégicos e revisão da literatura. A análise demonstrou que o procedimento metodológico foi adequado para captar tendências e pontos macros, permitindo relacionar a estrutura organizacional e as políticas internas ao potencial de inovação da universidade.

A análise documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional, da Política de Gestão de Pessoas, do Plano de Desenvolvimento de Pessoas e de outras normativas institucionais evidenciou que a universidade possui um direcionamento estratégico formal em favor da inovação, expresso na criação de estruturas como a Agencia de Inovação e na inclusão de metas de inovação em seus documentos norteadores. Tais iniciativas configuram-se como importantes impulsionadores, pois sinalizam o comprometimento da gestão superior e promovem condições institucionais para o desenvolvimento de práticas inovadoras.

Com base em evidências científicas confirmadas pela literatura, os resultados indicaram que a UFMS apresenta um direcionamento estratégico consistente, formalizado em seus planos e políticas, com indicadores claros e estruturas de apoio voltadas à inovação. Foram identificadas ações voltadas à formação e capacitação contínua de docentes e técnicos, utilização de tecnologias e estímulo à gestão de projetos. Contudo, persistem barreiras relevantes, como entraves burocráticos, limitações legais e necessidade de maior adequação dos processos, permitindo a criatividade, além de desafios internos como resistência à mudança e ausência de mecanismos robustos de reconhecimento e incentivo.

O estudo oferece contribuições teóricas ao reforçar a importância do alinhamento entre estratégia institucional e mecanismos de apoio à inovação, bem como contribuições metodológicas ao apresentar um modelo de análise que combina dados documentais e referenciais teóricos para diagnosticar a maturidade da cultura inovadora. Do ponto de vista empírico, gera subsídios concretos para o planejamento e gestão universitária, e, no campo gerencial, evidencia áreas prioritárias para investimento e melhoria.

Entre as limitações, destaca-se que esta pesquisa se concentrou na análise documental, o que restringe a compreensão da percepção direta dos servidores técnico-administrativos e docentes acerca da inovação na instituição. Pesquisas futuras, de natureza empírica e com abordagem quantitativa ou mista, podem aprofundar o diagnóstico, identificando como os diferentes grupos vivenciam a cultura de inovação e quais fatores efetivamente influenciam seu engajamento. Essa lacuna impede capturar as opiniões e experiências dos atores diretamente envolvidos na implementação das políticas de inovação.

Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação da metodologia em conjunto com instrumentos de pesquisa de campo, como questionários e entrevistas, de modo a aprofundar o diagnóstico e validar os achados aqui obtidos. Também se sugere explorar comparações com

outras instituições federais, bem como avaliar a evolução da cultura de inovação ao longo de diferentes ciclos de planejamento institucional.

Por fim, ressalta-se que o fortalecimento de uma cultura de inovação na UFMS não apenas contribui para o aprimoramento da gestão e da qualidade dos serviços prestados, mas também amplia a capacidade da universidade de cumprir sua função social como produtora e difusora de conhecimento. Ao transformar barreiras em oportunidades, a UFMS pode consolidar-se como referência em inovação no ensino superior público brasileiro, alinhando-se às demandas contemporâneas de eficiência, transparência e impacto social.

6 Referências

- Brasil. (2004). Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre a política de inovação e o incentivo à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2004/L10.973.htm
- Brasil. (2016). Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13243.htm
- Brasil. (2019). Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*. Disponível em <https://www.in.gov.br/web/dou>
- Bresser-Pereira, L. C. (1997). Gerência executiva na reforma do Estado de 1995. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 5–36. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354>
- Bruno-Faria, M. F., & Fonseca, M. V. A. (2014a). Cultura de inovação: Conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 372–396. <https://www.scielo.br/j/rac/a/QbZdzddgZPJdy3sPmZWWm3n/?format=pdf&lang=pt>
- Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? In P. Cavalcante *et al.* (Orgs.), *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 15–32). IPEA. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8785>
- Chandel, R., & Kaur, G. (2023). Role of organizational culture in fostering innovation in higher education institutions. *Pacific Journal of Innovation and Management*, 16(3), 45–60. <https://doi.org/10.17010/pijom/2023/v16i3/170471>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

Dutra, F. G., & Almeida, F. G. (2018). Elementos para stímulo da Cultura de Inovação: Mapeamento das Diretrizes Adotadas por Empresas de Destaque Brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(3), 95-120. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49508/elementos-para-estimulo-da-cultura-de-inovacao--mapeamento-das-diretrizes-adoptadas-por-empresas-de-destaque-brasileiras-i/pt-br>

França, A. C. L. (2017). *Práticas de gestão de pessoas: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. Atlas.

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: Identidade, emoção e poder*. Makron Books.

Fuad, A., et al. (2020). Innovation culture in education: A systematic review of the literature. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 411–431. <https://doi.org/10.1177/0892020620959760>

Gomes, R. C., et al. (2014). Inovação no setor público: Uma revisão da literatura. *Revista de Administração Pública*, 48(5), 1201–1222.

Gunzel-Jansen, M., et al. (2018). Leadership for innovation: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1123–1145.

Hansen, J. R., & Signe, P. (2018). Leadership and innovative behavior: The role of transactional and transformational leadership. *Public Administration*, 96(4), 799–815. https://www.researchgate.net/publication/328936378_Managing_employee_innovative_behavior_through_transformational_and_transactional_leadership_styles Acesso em: 23 jul. 2025

Hofstede, G. (2012). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

Ibarra-Cisneros, P., et al. (2023). Interaction between knowledge management, intellectual capital and innovation in higher education institutions. *Education and Information Technologies*, 28, 12345–12367. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11563-x> Acesso em: 23 jul. 2025

Jesus-Lopes, J. C., & Sanches, A. (2021). Boas Práticas De Governança Pública. Encontro Internacional de Gestão, *Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, v. 5, n. 1, 15 out. 2021. <https://orcid.org/0000-0003-0859-5574>

Lau, J. (2022) Is China Open to Adopting a Culture of Innovation? *Nature. London.* v.612, n. 7939. p. 14-16.. doi: <https://doi.org/10.1038/d41586-022-04207-0> Acesso em: 02 jul. 2025

Marques, T. D., & Gonçalves, A. L. (2025). Avaliação das dificuldades relacionadas à implantação da política de inovação nas universidades federais brasileiras. *Contribuciones A*

Las Ciencias Sociales, 18(4), e17040. <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.4-171>. Acesso em: 23 jul. 2025

Moreira, A., et al. (2020). Planejamento estratégico e cultura organizacional: Práticas e lições aprendidas em universidades públicas. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação* – CIKI (nº 10, pp. 1–16). <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/896>

Mutangabande, S., et al. (2022). Performance management systems and innovation culture in the public sector: A case study of Zimbabwe. *Journal of Public Administration*, v. 57, n. 3.1, p. 488-502, 2022. https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/ejc-jpad_v57_n3_a1_a11. Acesso em: 01 jun. 2025.

Pimentel, T. D. (2019). A construção da cultura de inovação em uma escola de negócios: uma análise sob a ótica da teoria da prática. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 4, p. 852-865, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395174608>. Acesso em: 01 jun. 2025.

Queyroi, A., et al. (2022). Local public innovation: an analysis of its perceived impacts on public performance. *International Review of Administrative Sciences*, 88(2), 493-510. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852320963214> Acesso em: 06 jun. 2025.

Rosa, C. M. da, Cerrutti, M. R., & Gomes, G. (2020, maio 28). Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no Work Life Balance: estudo em uma instituição de ensino. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 13(2). <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161> Acesso em: 01 jun. 2025.

Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (M. S. Possas, Trad.). Nova Cultural. (Obra original publicada em 1911). <https://www.projetos.unijui.edu.br/economia/files/Schumpeter.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2025.

Sena, A. R. C. P., Thiago, F., & Meira de Vasconcelos, A. (2024). Innovation culture in public organizations: A systematic literature review. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 16(1), e821. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.821> Acesso em: 01 jun. 2025.

Striteská, M., & Sein, M. (2021). Performance measurement systems and innovation culture in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, v. 34, n. 5, p. 538-556, 2021. <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/1/4> Acesso em: 13 jun. 2025.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p. ISBN 9788577802029.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. John Murray.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2016). *Plano de desenvolvimento institucional integrado ao projeto pedagógico institucional (PDI/PPI) 2016–2019*. UFMS. <https://pdi-ppi.ufms.br/>. Acesso em: 04 jun. 2025

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2024). *Plano de desenvolvimento institucional integrado ao projeto pedagógico institucional (PDI/PPI) 2020–2024*. UFMS. <https://pdi-ppi.ufms.br/>. Acesso em: 23 jul. 2025

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2024). *Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2024*. UFMS. <https://progep.ufms.br/diretorias/didep/secap/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas/>. Acesso em: 23 jul. 2025

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2025). *Resolução nº 551-CD/UFMS. Conselho Diretor (UFMS) 2025*. UFMS. <https://boletimoficial.ufms.br>. Acesso em: 23 jul. 2025

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2025). *Missão, Visão e Valores*. <https://www.ufms.br/missao-visao-e-valores/> Acesso em: 03 ago. 2025

Yeshua-Katz, D., & Efrat-Treister, D. (2020). 'Together in the tech trenches': a view of Israel's innovation culture. *Innovation: Organization & Management*, 23(3), 215–230. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1758565> Acesso em: 03 jul. 2025