



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

IMPORTÂNCIA E ADOÇÃO DE PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO: UMA ANÁLISE EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

Janice Janissek - UFBA
Elder Carlos dos Santos - UFBA
Andreia Cerqueira - UFBA

Resumo

O presente artigo é um recorte de um estudo mais amplo e tem como objetivo identificar como gestores de uma universidade pública brasileira avaliam a importância e o grau de adoção de um conjunto de práticas consideradas inovadoras no contexto da gestão pública brasileira. A pesquisa é um estudo de caso de natureza quantitativa. Foram aplicados questionários a 114 gestores, ocupantes de cargos de direção, chefia e coordenação das áreas acadêmicas e administrativas de uma universidade pública federal situada na região Nordeste do Brasil. As análises descritivas foram feitas por meio do pacote estatístico SPSS 17 e permitiram identificar o grau de importância e de adoção atribuído a cada prática para definir a inovação. Pode-se observar que os gestores consideram que as práticas de gestão de pessoas, tais como a qualificação permanente, o acompanhamento e a correta alocação destes nos seus respectivos setores são as práticas mais importantes para definir uma universidade inovadora. Já as práticas consideradas com maior grau de adoção foram aquelas relacionadas com a realização de reuniões periódicas, a disponibilização de serviços online e o estímulo à aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Constatou-se ainda que a universidade pesquisada não pode ser considerada inovadora em suas práticas de gestão.

Palavras-chave: práticas de gestão; gestão universitária; inovação na gestão



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

I. Introdução

A inovação organizacional e gerencial é um tema que vem ganhando crescente importância tanto nos meios acadêmicos quanto nos contextos organizacionais. Esta importância se justifica na medida em que uma série de alterações socioeconômicas e sociais pressiona as organizações a alterarem os tradicionais e sedimentados modelos de gestão, pois eles já não conseguem atender de forma satisfatória as demandas de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente de seus direitos. Tais pressões por mudanças e inovações afetam de modo muito especial o contexto das organizações públicas e impulsionam movimentos reformistas, tanto na forma de se estruturar os Estados nacionais como, especialmente, na forma de gerir o interesse dos cidadãos por meio das organizações públicas. Neste contexto, os governos têm estimulado a adoção de práticas e de modelos mais contemporâneos de gestão o que pode ser constatado por meio de iniciativas tais como o Prêmio Nacional de Inovação na Gestão Pública, por exemplo. As universidades públicas federais, consideradas um tipo de organização que presta serviços educacionais de terceiro grau de forma gratuita à sociedade não se encontra fora deste cenário. Cada vez mais a população e o próprio governo central vêm exigindo a melhoria da qualidade, eficiência, eficácia e efetividade das Universidades Federais. Para conseguir tal melhoria é necessário que se promova uma série de alterações significativas no âmbito da gestão deste tipo de organização que por sua vez caracteriza-se por ser extremamente complexa e muito peculiar em termos de estrutura, de seus processos e modelo de gestão. Atualmente encontramos muito mais desafios e obstáculos a serem vencidos no âmbito da gestão das universidades públicas. É possível identificar em várias universidades federais uma priorização da modernização de seus modelos de gestão como forma de assegurar o reconhecimento social e a construção de indicadores de desempenho que garantam os recursos necessários para a seu pleno funcionamento. Diante deste contexto, o presente estudo visa identificar de que forma os gestores de uma universidade pública brasileira avaliam o grau de importância que um conjunto de práticas consideradas inovadoras no contexto da gestão pública brasileira possui para definir uma universidade inovadora assim como identificar o quanto tais práticas são efetivamente adotadas. Para desenvolver o presente artigo, além desta introdução apresenta-se uma revisão conceitual acerca das práticas inovadoras de gestão, especificam-se os procedimentos metodológicos empregados, a discussão dos resultados e por fim, elaboram-se as considerações finais derivadas dos resultados do estudo.

II. Base Conceitual

A literatura explorada no presente artigo, ainda que sucinta, já permite identificar o fenômeno da inovação como um fenômeno complexo. Quando a análise se volta para o contexto da gestão pública e da gestão universitária, os estudos são muito escassos. Em função de tal carência, optou-se por partir de uma revisão conceitual mais genérica acerca do entendimento do que seja a inovação e também em relação à inovação em práticas de gestão.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Num segundo momento, busca-se fazer uma breve revisão conceitual que tratam da inovação no contexto da gestão pública brasileira.

2.1 Conceitos de inovação

Uma primeira abordagem de inovação é aquela que a considera como um importante fenômeno que influencia o desenvolvimento econômico e tecnológico das sociedades. A análise da política econômica e dos investimentos em ciência e tecnologia são os focos de interesse principais quando se utiliza desta abordagem de inovação. Tais preocupações guardam uma estreita relação com as origens do conceito de inovação, utilizados nos estudos dos economistas clássicos. A segunda abordagem que estrutura a classificação dos conceitos é a ênfase no processo de criação, desenvolvimento ou reinvenção. Nesta abordagem, a inovação é tratada, enquanto um processo que envolve várias fases, desde o planejamento, o desenvolvimento, a adoção e a difusão de uma determinada inovação. Na terceira abordagem incluem-se as definições que enfatizam a dimensão técnica da inovação. Referem-se, portanto, à questão do desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias de informação e novos processos de produção. A última abordagem destaca a dimensão administrativa. Ao se enfatizar tal dimensão, concebe-se a inovação, a partir da adoção de novas formas de organização do trabalho, novas práticas e novas tecnologias de gestão organizacional. Uma noção mais ampliada de inovação inicia-se com a formulação de Schumpeter, na década de 20. O autor definiu a inovação, não apenas referindo-se às inovações tecnológicas, mas explorou, também, as inovações comerciais e organizacionais.

Van de Ven (1986) argumenta que a inovação envolve tanto a dimensão técnica (novas tecnologias, produtos e serviços) como a dimensão administrativa (novos procedimentos, políticas e formas organizacionais). Van de Ven (1986) trata estas duas dimensões, no entanto, como sendo interdependentes, ou seja, a maioria das inovações envolve tanto componentes técnicos quanto administrativos, simultaneamente. Destacando o papel da percepção neste processo, Rogers (1995) afirma que a inovação pode ser definida como uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou grupo.

Alter (2000) destaca o caráter revolucionário da inovação ao narrar que ela “é sempre, em um primeiro momento, transgressão das regras estabelecidas, porque representa um atentado à ordem social” (p.64). Inovar envolve processos de desenvolvimento em que o novo se opõe ao velho, com a preocupação de tornar em norma a invenção. Sendo assim, aceitar o desafio da inovação é aceitar enveredar-se numa trajetória quebrada e movimentada, dentro da qual se encontram interesses e crenças pessoais.

Um aspecto importante presente na maioria das definições de inovação, refere-se à discussão do que significa a ideia de “novo”. Johannessen, Olsen e Lumpkin (2001) destacam que o caráter de “novo” pode ser analisado em três dimensões principais: o que significa algo ser novo? Quão novo esse algo precisa ser para ser considerado uma inovação? Esse algo deve ser novo para quem? Assim, compreender o significado do “novo” tem implicações importantes para o aprimoramento dos métodos e dos conceitos utilizados nas investigações sobre o tema.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Quanto ao questionamento sobre a quem o novo deve se referir, Moreira e Queiroz (2007) consideram que a inovação pode ser nova para o contexto, embora não, necessariamente, para o ambiente. No entanto, essa não é uma ideia consensual entre os autores que tratam desta questão, pois há os que discordam e consideram que só existe a inovação quando a organização está entre as primeiras a adotá-la. Embora ainda persista a controvérsia sobre a referência utilizada para definir o “novo”, pode-se considerar que a tendência mais geral é a de conceber a inovação, não como um objeto externo, mas, como algo que depende da percepção social de quem a adota (JOHANNESSEN, OLSEN E LUMPKIN, 2001).

Após o entendimento mais genérico sobre os principais conceitos de inovação, passa-se, a seguir, a discorrer sobre as inovações em práticas de gestão.

2.2 A inovação em práticas de gestão

A adoção de práticas de gestão é uma das dimensões organizacionais na qual a inovação pode ocorrer. Pode-se dizer que, neste caso, a inovação ocorre no modelo de gestão adotado pela organização e pode envolver desde alterações nas estruturas, na organização do processo de trabalho até aquelas que modificam as práticas de gestão de pessoas. De uma maneira geral, as inovações neste campo visam encontrar novos princípios e novas relações com os empregados e com o trabalho a fim de substituir/superar a tradicional organização Taylorista e Fordista (STEIJN, 2001). Surgem então conceitos que incorporam as mudanças em curso e que são traduzidas em expressões tais como “ambiente de trabalho de alto envolvimento”, “produção enxuta”, “pós-fordismo”, “organização em rede”, “pós-burocrática”, “organização flexível”, dentre outras (STEIJN, 2001; ECCLES, NOHRIA e BERKLEY, 1994).

Apesar dos vários rótulos utilizados, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é possível identificar um conjunto de características básicas que compõem a lógica das novas formas de organização do trabalho, ou seja, estruturas mais horizontalizadas; empoderamento das pessoas; concepção mais dinâmica da estrutura organizacional; ênfase nas competências organizacionais; reconhecimento do conhecimento como ativo organizacional intangível; aumento do grau de flexibilidade na organização do trabalho; estímulo à cooperação entre trabalho e gerenciamento e participação dos trabalhadores nas decisões e bem estar financeiro da empresa. Estes novos princípios que orientam as organizações são implementados, geralmente, por meio das chamadas práticas de gestão que, por sua vez, concretizam a lógica conceitual das novas formas de organização do trabalho. Oliveira (1990), por exemplo, denomina as novas práticas de “metodologias administrativas” e as define como sendo um conjunto sistematizado de princípios, métodos, técnicas e normas que possibilitam a instrumentalização das ações administrativas nas organizações. Já Osterman (1998), refere-se a uma organização do trabalho de “alta performance” e aponta que as novas práticas pressupõem a adoção de alguns princípios e estratégias que trazem benefícios tanto do ponto de vista da qualidade quanto do resultado organizacional. Por meio de tais estratégias, se faz uso mais eficiente do trabalho e se extraíam ideias e criatividade da força de trabalho. De um



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ponto de vista mais genérico, a organização do trabalho de alta performance envolve inovações tais como definições amplas do cargo, uso de equipes, grupos de solução de problemas e de círculos de qualidade (OSTERMAN, 1998).

Uma das pesquisas mais citadas que tratam da introdução de novas práticas de gestão é o trabalho de Appelbaun e Batt (1994). Neste estudo, as autoras salientam que uma série de mudanças tem ocorrido nas organizações e envolvem, principalmente, empregadores buscando produtos e serviços de qualidade e baixos custos; empregados desejando salvar seus empregos; sindicatos buscando reconstruir seu poder institucional e governos tentando reconstruir as instituições públicas.

Devido à diversidade de práticas que alcançaram considerável grau de difusão em todos os países e também em função das sobreposições conceituais inegáveis existentes entre elas, pesquisadores buscam construir classificações ou domínios mais amplos buscando critérios em torno dos quais elas possam ser agrupadas. Uma destas classificações é proposta por Loiola et al (2003) e explorada também no trabalho de Teixeira (2006). Baseado na literatura sobre práticas de gestão, a autora e colaboradores propuseram uma classificação em três domínios principais das práticas: domínio da gestão de pessoas, da gestão da produção e da gestão do desempenho e da qualidade. Assim como ocorre para o conjunto geral de práticas inovadoras, aquelas que focalizam mais enfaticamente a gestão de pessoas nas organizações visam modificar/alterar as práticas tradicionais desta área. Tanto as pressões por constante aumento de produtividade e qualidade quanto as que exigem um tratamento mais humano nos contextos de trabalho fazem com que práticas como definição de cargos e formas de pagamento restritas; os direitos e deveres claramente diferenciados entre as cadeias de comando; os poderes de decisão centralizados no topo da organização dentre outras, não mais atendam aos anseios internos e externos à organização (ICHNIOWSKY et al, 1996).

Na classificação de Loiola et al (2003) e Teixeira (2006), as práticas que podem ser incluídas no domínio da gestão de pessoas são aquelas que envolvem uma combinação de organização do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. Elas são adotadas com a finalidade de oferecer maior participação na tomada de decisão (empowerment), oportunidades para aprender novas habilidades (cultura aprendizagem) e um incremento nos incentivos financeiros para que se estimule maior dedicação e esforços para o alcance de metas. Envolvem, também, normalmente, alguma forma de trabalho em equipe, círculos de qualidade e remuneração por desempenho (TEIXEIRA, 2006). Way (2002) e Kling (1995) comentam que este novo padrão de gestão de pessoas cria um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (HPWS- High Performance Work Systems). Em organizações que adotam esse sistema há uma preocupação em selecionar, desenvolver, reter e motivar pessoas que respondam adequadamente as exigências demandadas por tais práticas: possuir e aplicar no trabalho habilidades superiores e que tal aplicação resulte em desempenho e rentabilidade para a organização (WAY, 2002).

As práticas pertencentes ao domínio da inovação em gestão da produção, segundo Loiola et al (2003) e Teixeira (2006), são aquelas voltadas para a modificação da forma como se gerenciam todas as atividades de produção. Representadas principalmente pelas inovações introduzidas no Japão, o domínio das práticas de gestão da produção incluem o Just in Time,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Kanban, PDCA, Círculos de Controle da qualidade, Controle da Qualidade Total, Produção enxuta (Lean Manufacturing) dentre outras. Um conjunto de práticas que pode ser considerada neste domínio representa, também, aperfeiçoamentos do modelo clássico de produção em massa, típicos do modelo americano. Assim, práticas tais como o MRP (Material Requirements Planning), Supply-Chain Management, Seis Sigma, dentre outras, são exemplos de tais aperfeiçoamentos.

Conforme destacam Loiola et al (2003) e Teixeira (2006) as práticas do domínio da gestão da produção combinam variadas metodologias de gestão participativa com tecnologia de informação e têm como objetivos principais flexibilizar a produção e obter sistemas mais eficazes. O terceiro e último domínio definido por Loiola et al (2003) e Teixeira (2006) é aquele que envolve um conjunto de práticas cuja preocupação principal é com o desempenho organizacional. Assim, estas práticas representam uma nova forma de organizar o trabalho humano e acrescentar valores.

A principal prática que aglutina os valores preconizados neste domínio é a Gestão da Qualidade Total. No entanto, diversas outras também apresentam uma preocupação com o desempenho e qualidade e podem ser consideradas coadjuvantes neste processo de gestão: Terceirização, Reengenharia e Just in Time.

2.3 A inovação na gestão e nas universidades públicas brasileiras

Mesmo a inovação sendo reconhecida como um elemento essencial para a sobrevivência organizacional e econômica das instituições, antes da segunda metade do século XX ela não esteve associada ao setor de serviços, considerado de pouca relevância econômica e social. A disparidade no grau de prioridade concedido a área de produção de bens reflete uma diferença inteligível vinculado à compreensão da inovação na produção de bens comparada a de serviços. A primeira é da ordem do concreto, facilmente observável, mensurável e tendendo a um afastamento das variantes subjetivas através de métodos e mecanismos de controle. O segundo, em contrapartida, possui uma natureza interativa, intangível, processual, diversificada e cultural, na qual o elemento humano é indispensável e fundamental para o alcance dos objetivos ao contrário da visão tecnológica que tenta evitá-lo e marginalizá-lo em seu processo de criação. Deste modo, torna-se inviável compreender e estabelecer parâmetros e um arcabouço teórico semelhante para estudá-los. A compreensão do que venha a ser inovação interfere diretamente na metodologia de sua investigação e sua aplicabilidade e relevância no serviço público (LIMA, 2012).

A 'relação de serviço', definida por Gadrey (2001 apud LIMA, 2012) como a interação na qual as inovações de serviços se concretizam, sendo, portanto, produzida na interação cliente e prestador, é um dos elementos centrais em que a qualidade do serviço reside assim como as possibilidades de inovação. Visto que a administração pública possui como missão atender as demandas da população e está estabelecida em instituições que trabalham coletivamente em equipes as quais ao longo da execução de suas atividades desenvolvem uma série de trocas diretas e indiretas com diferentes segmentos da sociedade, promove um fluxo de interações que se entrelaçam com o tempo, configurando uma cultura



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

organizacional própria que transcende as individualidades e realça os elementos da dinâmica grupal existentes. De acordo com Rothwell & Zegveld (1988 apud GODDARD, 2002) é útil revisar o fenômeno da inovação desde o ponto de vista organizacional, pois esta transcende a simples incorporação de tecnologias, inclui mudanças estruturais de processos e comportamentais, requer associar atividades e interações entre instituições, capacidade de difusão e absorção de conhecimento somente possível com recursos humanos que tenham a capacidade de circular e interagir em ambientes diversos. Portanto, o conceito de inovação passa a ser um dos eixos fundamentais para execução deste projeto de melhoria contínua da gestão pública e para o seu sucesso é imprescindível que as pessoas envolvidas nesse processo estejam empenhadas no objetivo de inovar (NEVES, 2010).

As consequências das inovações no âmbito da administração pública não são vislumbrada com tanta clareza, ou seus resultados não são passíveis de uma verificação tão direta quanto no setor privado. Algumas características do setor público contribuem para que uma atitude inovadora gere resultados duvidosos e desconfiança por parte dos dirigentes e governantes: a rigidez organizacional e hierárquica, as limitações orçamentárias e a brevidade dos governos eleitos. Estes aspectos reunidos contribuem para a percepção de que a inovação no contexto público pode ser um mau negócio político (GODDARD, 2002). O caráter sazonal dos governos exerce influência na continuidade dos programas inovadores e já foi trabalhada pela literatura no intuito de propor soluções para minimizar e contornar o aspecto da continuidade e descontinuidade administrativa com referência aos dilemas, práticas e contradições que surgem na administração pública a cada mudança de governo e a cada troca de dirigente e suas consequências nocivas ao avanço das ações que proporcionaram bons resultados (SPINK, 1977 apud NASSUNO, 2002).

Quando se fala da inovação no contexto das universidades públicas brasileiras ela normalmente vem associada às suas tentativas de reformas universitárias encabeçadas pelo Governo Federal. Na visão de Santos (1999), a universidade pública necessita romper com o modelo mais tradicional que a torna inflexível. Vários desafios para promover a inovação neste contexto podem ser identificados. No entanto, um dos principais entraves é a rigidez funcional e organizacional existente cuja característica mais marcante é uma dinâmica fundamentada em processos internos. Tal ênfase interna é por sua vez, o ponto que marca o funcionamento dos sistemas fechados às pressões externas e à priorização de respostas às demandas do ambiente. Trigueiro (1999) argumenta que a principal ameaça à universidade não está fora dela, mas sim no seu próprio interior. Práticas obsoletas, a dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo, caracterizando um conservadorismo persistente. Assim, tais características reduzem de forma significativa o seu potencial inovador e criativo. De forma paradoxal, as universidades são instituições que pelo menos teoricamente deveriam ser as grandes estimuladoras das transformações do mundo social por meio da educação, do conhecimento e da ciência. Segundo Sampaio e Laniado (2009) a renovação dos modelos administrativos da gestão universitária envolvem desde a burocratização excessiva dos processos, a fragmentação departamental na organização do trabalho e os mecanismos de participação e decisão colegiados, até a autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a própria



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

racionalidade administrativa, a eficiência na alocação dos recursos, na qualificação de pessoal etc. Catani e colaboradores (2001) sugerem que é preciso tornar a gestão mais profissional e a estrutura acadêmica cada vez mais funcional. Ressaltam Catani e colaboradores (2001) que, de algum modo, os compromissos dos diferentes segmentos acadêmicos organizados com a gestão democrática nas universidades públicas parecem ter se vinculado à formulação de um modo de produzir que fosse mais eficiente socialmente, mas que não eximia essas instituições de uma reorganização interna do trabalho acadêmico.

III. Procedimentos Metodológicos

3.1 Modelo geral de pesquisa

Os dados apresentados no artigo são derivados do recorte feito de uma pesquisa mais ampla, cujo objetivo foi identificar como os gestores de uma universidade pública brasileira percebem a inovação em práticas de gestão em seus contextos de trabalho. Do conjunto de questões que compõem o instrumento desta pesquisa mais ampla, este artigo abordará a parte das questões quantitativas. A pesquisa é um estudo de caso com delineamento quantitativo e descritivo. Neste sentido, ao compor uma análise descritiva, não há manipulação dos dados pelo pesquisador. Para Prodanov e Freitas (2013) a análise descritiva procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem, baseado em um levantamento prévio dos dados. Já o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular. O estudo de caso possibilita, ainda, a composição de um relatório da experiência, a fim de subsidiar ação de intervenção e transformação (Chizzotti, 2003).

3.2 Participantes do estudo

O universo da pesquisa foi composto por servidores públicos federal ocupantes de cargo de gestão acadêmica e administrativa na universidade, ou seja, cerca de 450 cargos de gestão.

A amostra que compôs a pesquisa envolveu 114 respondentes voluntários, caracterizada por 75 gestores acadêmicos, 32 administrativos e 7 que se enquadravam na categoria “Outros”.

Os gestores acadêmicos são aqueles que ocupam cargos de chefia e coordenação de institutos e faculdades e cursos de graduação e pós-graduação, enquanto os administrativos envolvem ocupantes de cargos na estrutura administrativa da universidade, tais como pró-reitorias.

A Tabela 1 caracteriza a amostra:

Tabela 1 – Caracterização dos participantes do estudo

Gestores	Gestores	Outros
----------	----------	--------



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

		administrativos		acadêmicos			
		N	%	N	%	N	%
Sexo	Feminino	20	17,54	34	29,83	4	3,51
	Masculino	12	10,53	41	35,96	3	2,63
Idade	Entre 18 e 30 anos	2	1,77	2	1,77	1	0,88
	31 a 60 anos	27	23,89	68	60,18	5	4,42
	Maior que 60 anos	2	1,77	5	4,42	1	0,88
Escolari- dade	2º grau completo	3	2,63	0	-	1	0,88
	Graduação	4	3,51	0	-	2	1,75
	Especialização	15	13,16	4	3,51	1	0,88
	Mestrado	7	6,14	6	5,26	1	0,88
	Doutorado	3	2,63	65	57,02	2	1,75
Área de formaçã o	Ciências Sociais Aplicadas	4	3,51	15	13,16	0	-
	Ciências Humanas	8	7,02	18	15,78	6	5,26
	Ciências Exatas	5	4,38	17	14,91	0	-
	Ciências da Saúde	11	9,64	12	10,53	0	-
	Outras	13	11,40	4	3,51	1	0,88
Total		32		75		7	

Fonte: Dados do questionário aplicado

De acordo com a Tabela 1 verifica-se que a amostra pesquisada é predominantemente composta de gestores acadêmicos, homens, com faixa etária entre 31 e 60 anos e área de formação em Ciências Humanas.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

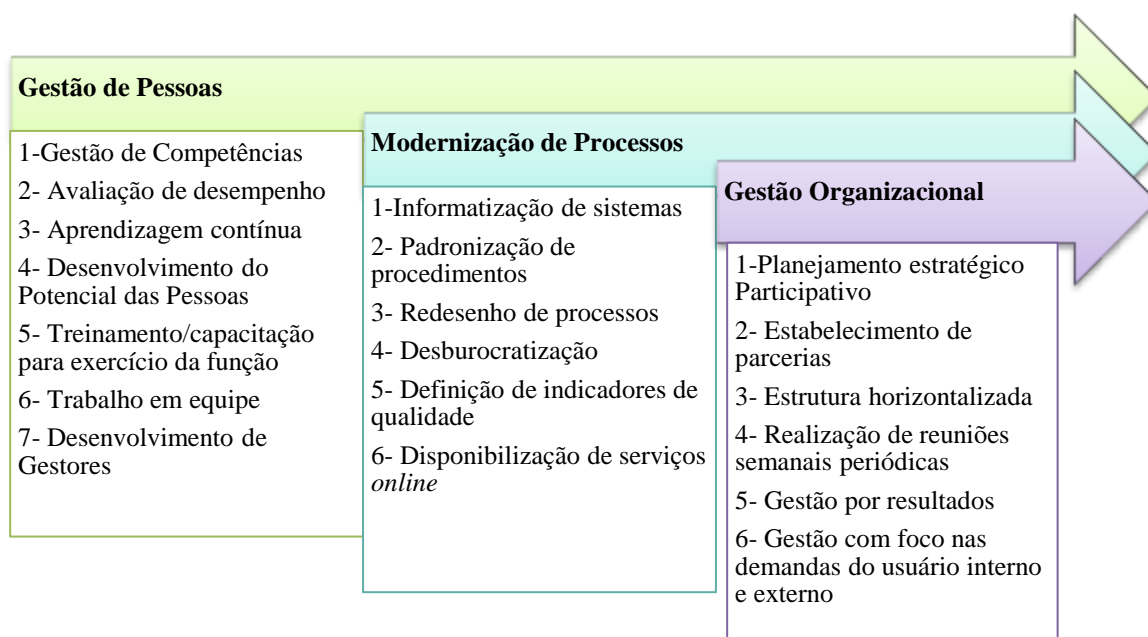
O instrumento utilizado no presente artigo refere-se à parte quantitativa de uma pesquisa que incluía, além desta parte, também questões de natureza qualitativa. A parte quantitativa consiste em 19 afirmações que representam práticas de gestão consideradas inovadoras no contexto da gestão pública. As práticas selecionadas foram premiadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como inovadoras no setor público. De posse da descrição das práticas premiadas no período de 2009 a 2012, realizou-se uma análise de conteúdo das mesmas que resultou nas dimensões mostradas na Figura 1:

Figura 1 – Dimensões e práticas consideradas inovadoras no contexto das organizações públicas brasileiras.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad



Fonte: Análise de conteúdo das práticas premiadas pela ENAP (2009 a 2012)

Os respondentes deveriam assinalar duas opções de resposta para cada prática listada no questionário. A primeira opção contemplando uma escala que variava de 1 a 5 (onde 1 era “nenhuma importância” e 5 era “muito importante”) o quanto cada prática poderia ser considerada importante para definir inovação na gestão da universidade. A segunda opção contempla uma escala, também de 1 a 5, avaliando o grau de utilização prática no contexto onde atuam os gestores (1 era “não utilizada” e 5 era “muito utilizada”).

3.4 Análise dos dados

Para apresentar os resultados do estudo, inicialmente organizou-se um banco de dados no programa estatístico SPSS 17 e foram utilizadas análises descritivas básicas, tais como média e desvio-padrão. Os resultados foram organizados e discutidos levando-se em consideração as cinco práticas consideradas mais importantes (as cinco maiores médias quanto ao grau de importância); as cinco práticas consideradas menos importantes, levando-se em conta as menores médias observadas; as cinco práticas consideradas mais utilizadas; as cinco práticas consideradas menos utilizadas e o cruzamento entre as médias das cinco práticas consideradas mais importantes e seus respectivos graus de utilização, com o intuito de se comparar quanto as práticas mais importantes eram efetivamente utilizadas no contexto da universidade pesquisada.

IV. Resultados e discussão



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Nesta parte do artigo apresenta-se, primeiramente, a discussão sobre a importância que as práticas de gestão consideradas no estudo possuem para definir uma universidade inovadora. Assim, a partir das médias que mediram o grau de importância foi possível identificar as práticas mais importantes bem como as consideradas menos importantes. Em seguida, explora-se a análise do grau de adoção deste conjunto de práticas. Para tanto, foram identificadas as práticas mais e menos utilizadas na gestão da universidade estudada.

4.1 Importância das práticas de gestão para definir uma universidade inovadora

Para sintetizar os resultados obtidos sobre a importância das práticas apresenta-se a Figura 2 que contempla tanto as práticas consideradas mais importantes quanto aquelas que foram avaliadas com menor grau de importância na definição da inovação na gestão universitária.

A partir dos resultados obtidos pode-se dizer que as práticas que se relacionam com a dimensão de gestão de pessoas são as mais importantes para definir uma universidade inovadora em sua gestão. Neste sentido, os gestores pesquisados consideram que a universidade inova em suas práticas de gestão ao estimular a aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho; quando acompanha permanentemente o desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados; quando aloca os funcionários em seus cargos a partir de um conhecimento prévio de suas aptidões e qualificações e quando aprimora constantemente os conhecimentos e habilidades que os funcionários já possuem. Portanto, uma primeira constatação importante é que, na visão dos gestores, uma universidade inovadora precisa ter uma área de gestão de pessoas estruturada, com políticas e práticas claramente definidas que possam orientar as ações dos gestores que administram o dia-a-dia do trabalho das pessoas na organização.

Figura 2 – Práticas de gestão mais e menos definidoras de uma universidade inovadora



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

	Mais importantes na definição inovação	Menos importantes na definição inovação	
1- Aquisição constante novos conhecimentos e habilidades (m=3,68) 2- Definição e acompanhamento desempenho baseado em metas de resultado desejado (m=3,66) 3- Qualificação como critério-base para alocação funcionários na função (m=3,64) 4- Aprimoramento conhecimentos e habilidades já existentes (m=3,60) 5- Processos trabalho baseados sistemas informatizados e interligados (m=3,58) 6- Disponibilização serviços <i>online</i> (m=3,58)	1- Concessão autonomia para definição e controle processos trabalho (m=2,96) 2- Reuniões periódicas para facilitar a comunicação (2,99) 3- Redução hierarquia e maior envolvimento todos na tomada de decisão (m=3,08) 4- Interação com agentes externos (m=3,18) 5- Avaliação e divulgação resultados alcançados (m=3,37)		

Fonte: questionários aplicados aos gestores da universidade pesquisada

Tais resultados encontram respaldo na literatura sobre a inovação organizacional que reforça a centralidade que as políticas e práticas de gestão de pessoas possuem para sustentar modelos de gestão mais inovadores. Neste sentido, a questão da qualificação, treinamento e desenvolvimento tem sido destacada como um aspecto central neste processo, pois a criação, desenvolvimento e disseminação do conhecimento são fatores chave para gerar e manter a inovação. Em relação às práticas que se relacionam com a dimensão de gestão de pessoas é importante salientar a importância de se ter uma clara política de gestão de pessoas além de uma área que se estruture em consonância com tais políticas. Normalmente, nas universidades, a área de gestão de pessoas apresenta um foco bastante centrado nas questões legais e operacionais que envolvem a vida do servidor, ou seja, é mais dedicada aos procedimentos burocráticos que normatizam a relação do servidor com a organização. A definição de políticas e práticas de gestão mais amplas, que definam um modelo de gestão de pessoas articulando os diversos sistemas que o contemplam (ingresso, desenvolvimento, recompensa e reconhecimento e desligamento) é uma prática mais recente neste contexto. Para que a universidade possa construir um modelo de gestão organizacional mais inovador é preciso que se repense a estruturação da área de gestão de pessoas.

Além da dimensão da gestão de pessoas, a modernização dos processos de trabalho também foi considerada importante para definir uma gestão universitária inovadora. Tal modernização é representada, principalmente, por duas práticas mais específicas, ou seja, pela estruturação dos processos de trabalho com base em sistemas informatizados e pela disponibilização de serviços e processos online. Realmente, o uso intensivo de novas



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

tecnologias da informação foi um das grandes responsáveis por uma série de inovações em todos os tipos de organizações. Na gestão de organizações públicas, tal uso possibilitou solucionar vários dos clássicos problemas envolvidos no atendimento aos cidadãos, eliminando a necessidade do usuário precisar ir a diferentes organizações e setores para conseguir obter o serviço desejado. O grande impacto que o uso das tecnologias de informação traz no sentido de melhorar a qualidade e a rapidez dos serviços de atendimento ao cidadão e usuários dos serviços públicos, faz com que estas sejam práticas de uso cada vez mais intensivo pois traz resultados imediatos e visíveis junto à sociedade.

As tecnologias de informação também permitem o desenvolvimento de processos de trabalhos que operam via sistemas de gestão informatizados. Um dos principais desafios dos gestores de organizações contemporâneas é tomar decisões com base em informações confiáveis e que estejam facilmente disponibilizadas para seu acesso. Os sistemas interligados permitem que tais informações estejam não somente sistematizadas e disponíveis, mas também associadas entre si num mesmo local. Sem a utilização de tais sistemas seria fica muito difícil processar com eficácia a quantidade e a complexidade de informações disponíveis, principalmente numa organização universitária, cuja principal característica é exatamente a complexidade envolvida em seus processos de trabalho.

Quando os gestores definiram as práticas de gestão menos importantes (Figura 2) para definir a inovação na universidade duas constatações principais chamam a atenção.

A primeira delas é que características organizacionais reconhecidas na literatura da área como sendo práticas muito definidoras da inovação na gestão são avaliadas pelos gestores como sendo pouco importantes para definir a inovação na universidade. Assim, criar estruturas organizacionais mais horizontalizadas, que permitam uma maior participação e envolvimento no processo de tomada de decisão e a concessão de maior grau de autonomia aos funcionários para que possam controlar e definir seus processos de trabalho são grandes eixos estruturadores da inovação nas organizações modernas. Envolve o rompimento com conceitos da administração clássica e tradicional e se constituem em importantes pilares que sustentam a geração e manutenção de práticas inovadoras. A possível explicação para que os gestores pesquisados avaliem tais práticas como tendo menor grau de importância na inovação da gestão da universidade parece estar associado à forte vinculação da gestão universitária com o modelo burocrático. O rompimento com os conceitos e as práticas que sustentam o funcionamento da universidade há muito tempo é um processo lento e de difícil transformação. Mintzberg (2003) se refere a essas práticas como próprias da Burocracia Mecanizada, onde o mais importante é o cumprimento das normas e regulamentações a fim de se manter o ambiente o mais estável possível. Para tanto, é preciso manter estruturas mais rígidas e previsíveis. A organização funcionaria como uma máquina onde o papel dos gestores é manter a máquina em funcionamento, controlando a aplicação das normas e fazendo dos seus funcionários peças do funcionamento da organização.

Todavia, é sabido que o ambiente no qual se inserem as organizações públicas não é estável e a lógica de funcionamento de uma organização que atua em ambiente instável é completamente distinto. A estabilidade do ambiente possibilita que as organizações estejam focadas nos seus processos internos. Já a instabilidade requer que a organização esteja



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

permeável ao seu ambiente, sensível às demandas que são inconstantes e mutáveis. Para atuar nesse ambiente o foco principal é o ambiente e não os processos internos. Eles devem estar à serviço das demandas do ambiente e se esse ambiente é flexível e mutável, a organização precisa funcionar por meio de processos que possam também ser facilmente ajustáveis. Isso exige, por sua vez, um perfil de funcionário com maior grau de autonomia, envolvido com as questões que lhe afetam e sensível às transformações do ambiente. Assim, ao mesmo tempo em que a organização precisa garantir um grau mínimo de estabilidade no seu funcionamento para dar confiabilidade aos serviços que presta ela precisa, ela deve também ser flexível para promover as mudanças necessárias que garantam a prestação de seus serviços conectadas com as necessidades do cidadão, atuando de forma a otimizar os recursos públicos que utiliza. Essa conciliação, aparentemente paradoxal representa um grande desafio para a gestão pública. Ainda se está caminhando na direção de encontrar um modelo que permita tal conciliação.

A segunda constatação importante que pode ser feita a partir dos resultados sobre a avaliação da importância das práticas tem relação com a primeira constatação. Como a lógica de funcionamento da organização universitária está fundamentada no modelo burocrático de gestão, que se fundamenta prioritariamente em seus processos internos, é de se esperar que a questão da avaliação e da prestação de contas de seus resultados à sociedade realmente seja considerado algo menos importante. Tais práticas são próprias de uma lógica de sistema aberto, próprio de um modelo mais flexível de gestão. Assim, os gestores não conseguem visualizar que prestar contas à sociedade em relação aos resultados que a organização alcança e em relação ao uso que faz dos recursos que são gerados por meio de impostos representa uma prática inovadora, pois rompe com a lógica do modelo burocrático. Este é um ponto importante e que evidencia o quanto os gestores responsáveis pelas decisões e pelo funcionamento da universidade permanecem insensíveis à necessidade de se conectar com a sociedade e o quanto a visão que possuem sobre o papel que desempenham enquanto gestor público não contempla as responsabilidades pelo alcance dos resultados e pelo uso dos recursos públicos.

4.2 A adoção das práticas de gestão no contexto da universidade

A análise dos resultados relativos ao uso das práticas consideradas inovadoras no contexto da universidade (mostradas na Figura 2) nos revela inicialmente que mesmo ao se selecionar as práticas que obtiveram as maiores médias de utilização a universidade utiliza muito pouco tais práticas, como podemos verificar na Figura 3, ou seja, a universidade não pode ser considerada inovadora na forma como faz a sua gestão. Embora os gestores tenham considerado que há sistemas informatizados, serviços disponibilizados via *online*, reuniões periódicas que facilitam a comunicação interna e estímulo à aquisição de novos conhecimentos e habilidades, a adoção de tais práticas se mostra apenas com uma intensidade média. Ou seja, não se pode dizer que essas práticas são adotadas de forma significativa e que estas são características marcantes da gestão da universidade pesquisada. Em outras palavras, pode-se dizer que a universidade não apresenta as características apresentadas por Nonaka e



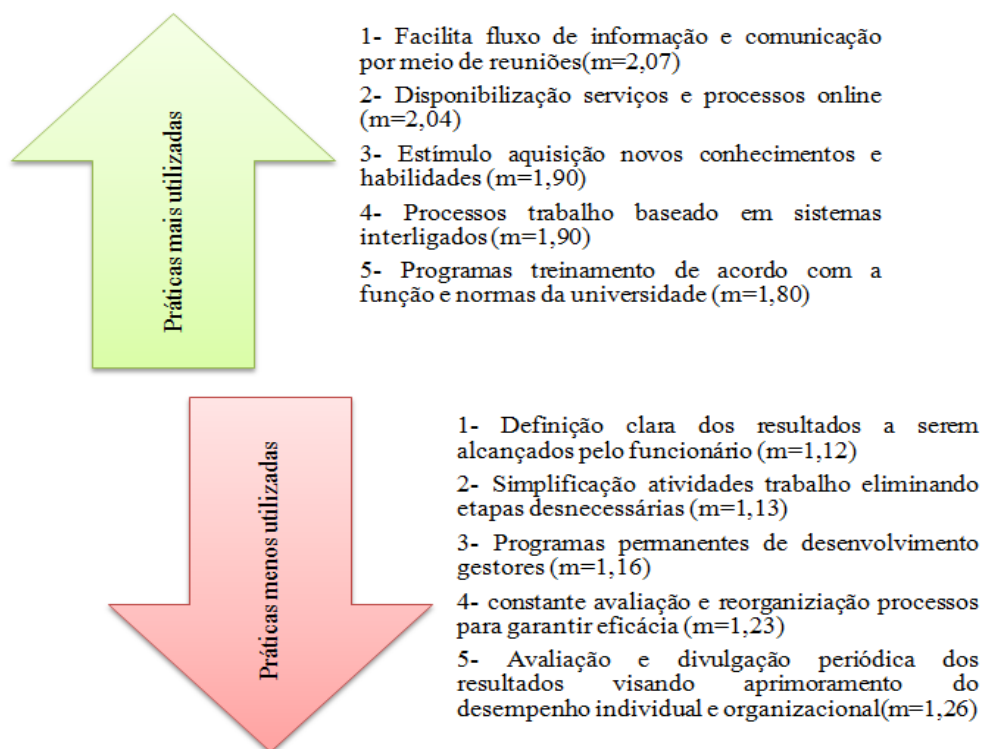
XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Takeuchi (1997) como factores que integran as novas formas de organização do trabalho e de gestão.

Já as práticas consideradas menos utilizadas corroboram a constatação de que a universidade adota práticas de um sistema fechado e burocrático que não prioriza o foco nos resultados, a prestação de contas à sociedade, a avaliação constante dos seus processos internos e a definição e o acompanhamento dos resultados do trabalho dos funcionários. Somado a estes resultados, constatou-se também a baixa utilização de práticas que enfatizam o desenvolvimento dos gestores universitários. Essa talvez seja a constatação mais preocupante. Uma vez que as organizações públicas se encontram em um momento que exige um repensar global de seu modelo de gestão, de necessidade de transformar as suas práticas, é imprescindível que exista uma clara política de formação e desenvolvimento de gestores que estejam capacitados para atuar neste contexto de mudanças. Criar espaços onde os gestores possam dividir suas dúvidas e experiências, pensar sobre as transformações que estão ocorrendo no ambiente e que afetam o seu papel enquanto gestor público torna-se uma ação urgente para a universidade.

Figura 3 – Práticas mais e menos adotadas no contexto da gestão da universidade



Fonte: Questionários aplicados aos gestores da universidade pesquisada



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

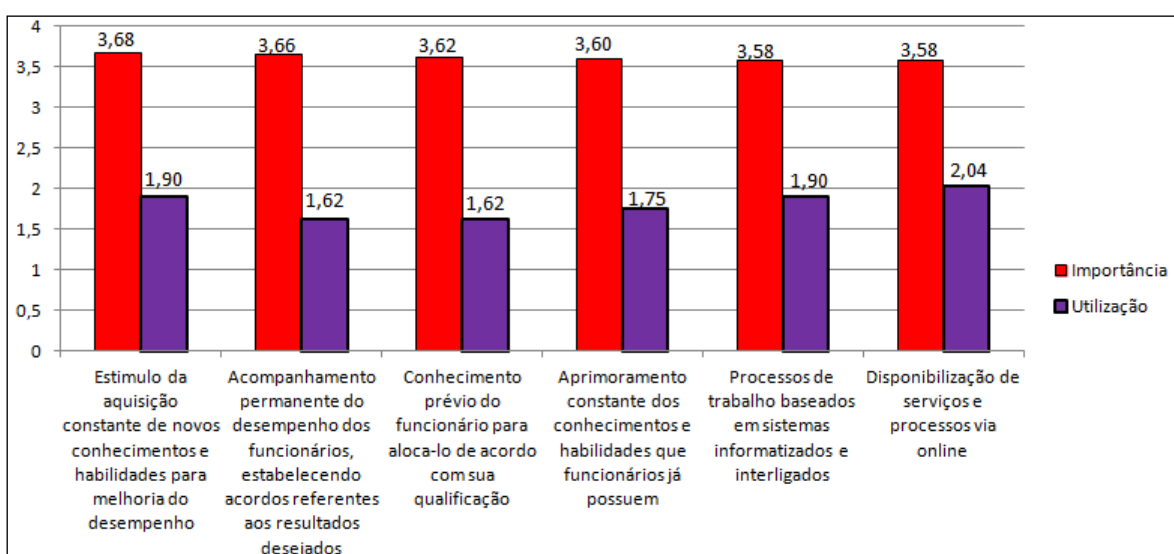
Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

4.3 As práticas mais importantes para definir a inovação são adotadas no contexto da universidade?

Uma última análise dos resultados da parte quantitativa do questionário aplicado aos gestores da universidade pesquisada envolve verificar até que ponto as práticas que foram consideradas mais importantes para definir uma universidade inovadora são adotadas no contexto pesquisado.

Conforme o que mostra a Figura 4 é possível constatar que nenhuma das práticas consideradas centrais numa universidade inovadora são adotadas de forma significativa na universidade pesquisada.

Figura 4 – Relação entre as práticas mais importantes e as mais utilizadas



Fonte: Questionários aplicados aos gestores da universidade pesquisada

Os resultados mostrados na Figura 4 são coerentes com as discussões que foram encaminhadas nas etapas anteriores do presente artigo. Ou seja, aquilo que os gestores consideram como prática inovadora mais importante não é adotado na universidade.

A prática considerada inovadora que apresenta o maior grau de adoção é a que se refere à utilização de serviços e processos disponibilizados online. Talvez esta prática seja a que mais se investiu nos últimos anos na universidade. Realmente, muitos dos processos que até pouco tempo eram feitos via processos manuais físicos na universidade já foram disponibilizados em sistemas informatizados. Os procedimentos de matrícula, lançamento de notas, solicitação de serviços, compras, etc. são exemplos de serviços que podem ser feitos online. Pelo impacto e visibilidade que tal disponibilização alcança é percebido com um grau mais alto de utilização.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Mesmo assim, ainda há muito que ser feito neste aspecto da informatização dos processos e sistemas. Principalmente no que tange a integração das informações disponíveis nos diversos sistemas que são utilizados na universidade pesquisada. Ou seja, a universidade avançou em relação a inovar seus sistemas de informação, mas ainda existe espaço para aprimorar e inovar mais neste aspecto.

V. Considerações finais

Levando-se em consideração os objetivos do presente estudo pode-se concluir que os gestores da universidade pesquisada consideram que as práticas mais importantes para definir uma universidade inovadora em sua gestão são aquelas relacionadas à dimensão de gestão de pessoas e à dimensão de modernização dos processos. Neste sentido priorizar a qualificação e desenvolvimento das habilidades constantemente e utilizar processos de trabalho e disponibilizar serviços online representam as inovações mais importantes na gestão da universidade.

As práticas que foram consideradas menos importantes são aquelas que se relacionam mais com a gestão organizacional. Ou seja, adotar estruturas mais horizontalizadas, conceder maior autonomia e descentralizar o processo de tomada de decisão para promover a participação mais ativa dos funcionários não foram práticas consideradas relevantes para definir a inovação na universidade.

As práticas mais adotadas no contexto da universidade foram aquelas relacionadas com o uso dos sistemas informatizados que possibilitam a disponibilização de serviços online, a utilização de reuniões periódicas para facilitar o processo de comunicação e o estímulo à aquisição de novos conhecimentos e habilidades por meio de programas de treinamento.

Já as práticas menos utilizadas são aquelas que priorizam o foco nos resultados assim como na prestação de contas dos resultados alcançados à sociedade. Além disso, os gestores consideram que há poucos programas que possibilitam o desenvolvimento dos gestores.

Quando se analisam as práticas consideradas mais importantes e o quanto estas são adotadas no contexto da gestão da universidade conclui-se que a universidade não pode ser considerada inovadora em suas práticas de gestão, tendo em vista que as práticas que definem uma universidade inovadora em gestão de forma mais significativa apresentam um grau bastante baixo de utilização.

Diante de tais constatações do estudo de caso, pode-se inferir que a universidade pesquisada necessita avançar significativamente em suas práticas de gestão a fim de se conectar com as tendências apontadas pela literatura em relação às práticas que se mostram mais adequadas para a gestão de uma organização pública. Os conceitos e concepções que norteiam as tendências da gestão no setor público apontam para a urgente necessidade de se romper com o modelo burocrático, fundamentado numa lógica de sistema fechado e nos seus processos internos. Estar sensível às demandas e transformações sociais, avaliar constantemente a qualidade dos seus serviços, os impactos que geram na sociedade e atuar com responsabilidade em relação ao uso dos recursos públicos exigem práticas de gestão e estruturas organizacionais pautadas na flexibilidade, no aproveitamento do potencial dos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

servidores, na qualidade do atendimento prestado aos seus usuários e na constante avaliação de seus resultados. É preciso avançar nesta direção e, neste sentido, a universidade tem um grande desafio a enfrentar.

VI. Referências

ALTER, N. Inovação, risco e transgressão nas organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. C. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas. 2000. cap. 2, p. 59 – 78.

APPELBAUM, E. e BATT, R. *The new american workplace: transforming work systems in the United States*. New York: ILR Press. 1994. 297 p.

CATANI, A. M.; DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In: SGUISSARDI, V. e SILVA JR., J. R. (Orgs.). *Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa*. São Paulo: Xamã, 2001. v. 1, p. 69-80.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ECCLES, R. G., NOHRIA, J. e BERKLEY, D. Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. *Administrative Science Quarterly*. v 38, n. 4, p. 693-696. 1993.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Disponível em http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=5&Itemid=30. Acesso em 17 out. 2012.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M.S. (Org.) *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: Senac São Paulo, 2001. *Apud* LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *RAP*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 385-401, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200003>. Acesso em: 13 out. 2012.

GODDARD, F. G. Innovación en la gestión pública chilena: dos enfoques alternativos. In: *Congreso internacional del clad sobre la reforma Del estado y de la administración pública*. Lisboa, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043606.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2012.

ICHNIOWSKI, C. et al. What works at work: overview and assessment. *Industrial Relation*, v. 35, n. 3, p. 299-333. Feb. 1996. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2610/SWP-3886-34616085.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2012.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B. e LUMPIKIN, G. T. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, v. 4, n. 1, p. 20. 2001. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872497&show=abstract>>. Acesso em: 07 out. 2012.

KLING, J. High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review*, v.118, n.5. 1995. Disponível em: <<http://bls.gov/opub/mlr/1995/05/art3full.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *RAP*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 385-401, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200003>. Acesso em: 13 out. 2012.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. e TEIXEIRA, J.C.A. A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil. *X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção*. FEB – UNESP. Bauru. 2003.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. Atlas: São Paulo, 2003. 336 p.

MOREIRA, D. A. e QUEIROZ, A. C. *Inovação organizacional e tecnológica*. São Paulo, Thompson Learning. 2007. 326 p.

NEVES, F. S. et al. Inovação e Compartilhamento de boas práticas na gestão pública: caminhos para o comprometimento dos pares e a valorização das ideias. *III Congresso Consad de Gestão Pública*. 2010.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus. 1997. 358 p.

OLIVEIRA, M. R. S. *A importação de metodologias administrativas no Brasil*. 1990. 225 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1990.

OSTERMAN, P. *Work reorganization in era of restructuring: trends in diffusion and impacts on employee welfare*. Paper Work. Sloan Foundation the MIT Performance Center. 1998. Disponível em: <<http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/diffusion.pdf> >. Acesso em: 10 out. 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> >. Acesso em: 19 jul. 2013.

ROGERS, E. *Diffusion of innovations*. Nova York: Free. 1995.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ROTHWELL, R. & ZEGVELD, W. An assessment of government innovation policies, *Government Innovation Policy*, Roessner. 1998. *Apud* GODDARD, F. G. Innovación en la gestión pública chilena: dos enfoques alternativos. In: *Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública*. Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponible em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043606.pdf> >. Acceso em: 05 jun. 2012.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *RAP*, Rio de Janeiro, v.43, n.1, p. 151-174, jan/fev. 2009. Disponible em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a08v43n1.pdf>>. Acceso em: 20 jul. 2012.

SANTOS, B. S. Da ideia de universidade a universidade de ideias. In: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999. 300 p.

SPINK, P. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. *Cadernos FUNDAP*, São Paulo, ano 7, n. 13, p. 57 – 65, abr. 1987. *Apud* NASSUNO, M. O concurso de inovações na gestão pública federal: prêmio Helio Beltrão. In: *Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública*. 2002. Disponible em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043609.pdf>>. Acceso em: 18 jul. 2012.

STEIJN, B. Work systems, quality of working life and attitudes of workers: an empirical study towards the effects of team and non-teamwork. *New Technology, Work and Employment*, v. 15, n. 3, p. 191-203. 2001. Disponible em: <http://repub.eur.nl/res/pub/460/BSK014.pdf>>. Acceso em: 29 jun. 2012.

TEIXEIRA, J.C.A. *A dinâmica de adoção de práticas inovadoras e o desempenho dos adotantes: um estudo na indústria brasileira*. 2005. 220 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponible em: http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tesedoutoraljoao_carlosvers2403.pdf >. Acceso em: 13 jul. 2012.

TRIGUEIRO, M. G. S. *Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo*. Brasília: UnB, 1999. 183 p.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, v.32, n. 5. p. 590–607. May 1986. Disponible em: <http://www.d.umn.edu/~rdtaylor/p1.pdf>>. Acceso em: 15 set. 2012.

WAY, S. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*. v.28, n. 6, p.765-785. 2002. Disponible em: <http://jom.sagepub.com/content/28/6/765.full.pdf>>. Acceso em: 20 jul. 2012.