



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

CONCEPÇÕES DE UNIVERSIDADE INOVADORA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA COGNIÇÃO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS

Janice Janissek

Universidade Federal da Bahia
janicejanissek@gmail.com

Adriano de Lemos Alves Peixoto

Universidade Federal da Bahia
peixoto@hotmail.co.uk

Andreia Cerqueira

Universidade Federal da Bahia
cerq.andreia@gmail.com

Elder Carlos dos Santos

Universidade Federal da Bahia
eldercarlos2005@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo do estudo é identificar as concepções que estruturam a compreensão de gestores de uma universidade pública federal brasileira sobre o que define uma universidade inovadora. Para tanto, aplicou-se um questionário contendo questões abertas e fechadas sendo que para alcançar o objetivo da presente pesquisa utilizou-se as respostas de uma das questões abertas que investigou a concepção de universidade inovadora. Participaram do estudo uma amostra de 114 gestores ocupantes de cargos de direção, coordenação ou chefia, tanto das áreas acadêmicas quanto administrativas da universidade. As respostas a questão aberta foram analisadas por meio do procedimento de análise de conteúdo, identificando-se grandes categorias de conteúdos assim como as subcategorias correspondentes. Como resultado, concluiu-se que os gestores apresentam quatro grandes ideias acerca do que significa ser uma universidade inovadora: é aquela que apresenta intensa interação com a sociedade; que possui infraestrutura básica de condições de trabalho; que dispõe de tecnologias de ponta e que apresenta processo de avaliação do seu desempenho. Tais resultados ilustram um entendimento coerente com aquilo que a literatura sobre o tema da inovação em organizações públicas destaca como sendo características inovadoras. Cabe ressaltar que algumas ideias importantes não fazem parte do repertório dos gestores quando identificam as características inovadoras no contexto universitário, tais como as relacionadas com o modelo de gestão organizacional e de pessoas.

Palavras-chave: gestão universitária, cognição gerencial, universidade inovadora.

Introdução

As organizações universitárias se caracterizam, principalmente, por conviverem com duas lógicas administrativas distintas (Mintzberg, 2003). A primeira envolve concepções próprias da burocracia mecanizada representada pelo segmento que atua na dimensão administrativa das universidades e está envolvida com os procedimentos de natureza burocrática. É o segmento-meio, que têm a função principal de apoiar as atividades fins da universidade. Esta lógica fundamenta-se nos princípios burocráticos clássicos, onde existe uma clara definição das normas, atribuições e procedimentos que precisam ser seguidos na execução das funções de cada profissional. Divisão do trabalho, especialização de funções, supervisão clara e profissionalismo são os elementos principais que orientam esta lógica. Já a segunda lógica, representada pelo segmento docente, é denominada de burocracia profissional. Neste tipo de burocracia, a autonomia no trabalho predomina, pois a atuação docente se baseia principalmente na expertise em áreas específicas do conhecimento. Devido a este grau sofisticado de expertise, a atuação docente não se submete aos controles e à supervisão tradicional (própria do modelo da burocracia mecanizada, por exemplo). As decisões relativas aos procedimentos, políticas e normas do trabalho docente são decididas de forma colegiada e os chefes que atuam neste campo possuem poder de atuação bem mais limitado.

Neste contexto, a universidade se encontra diante de desafios muito mais complexos a serem superados e tornar os resultados de seus serviços mais qualificados e em consonância com as demandas sociais requer habilidades e conhecimentos diferenciados de seus gestores.

Para a maioria das organizações, sejam elas públicas ou privadas, produzir resultados (serviços ou produtos) que estejam a serviço das demandas e necessidades sociais contemporâneas envolve necessariamente, a constante adaptação das suas políticas e processos de trabalho. Tais adaptações, por sua vez, muitas vezes implicam encontrar formas inovadoras de funcionamento. A inovação organizacional, portanto, é um tema que tem merecido a atenção de pesquisadores e gestores de qualquer tipo de organização. Este tema se torna tanto mais importante na medida em que as organizações, sejam elas públicas ou privadas possuem como missão, atender demandas sociais por meio da prestação de serviços. No caso das universidades, trata-se da prestação de um serviço estratégico para a sociedade, ou seja, os serviços educacionais. Este setor, talvez mais do que qualquer outro, necessita acompanhar as tendências e as rápidas transformações observadas no contexto social. Para conseguir tal sintonia é importante que a universidade esteja sempre acompanhando as transformações. Isto implica, no entanto, estar preparada para constantemente alterar suas práticas, inovando na forma como gerencia seus processos de prestação de serviços educacionais.

É neste contexto que se insere o presente artigo. Conhecer a visão dos gestores de uma universidade pública brasileira acerca dos principais fatores que eles consideram centrais para definir o que é uma universidade inovadora é o objetivo deste estudo.

Para tanto, explorou-se uma das questões abertas de um questionário aplicado a um grupo de gestores de uma universidade pública brasileira que questionava o que é uma universidade inovadora. Como existe uma carência de estudo sobre a inovação na área da gestão universitária, este estudo busca explorar a forma como os principais tomadores de decisão estruturam seu conhecimento acerca do assunto. Para tanto, o presente artigo está dividido em quatro partes. Além desta introdução, apresenta-se uma revisão conceitual sobre universidade inovadora. Em seguida exploram-se os aspectos metodológicos envolvidos no estudo, discutem-se os resultados e tecem-se algumas considerações finais importantes resultantes das implicações dos resultados apresentados.

I- Base Conceitual

Em 1998 Clark introduziu o conceito de Universidade empreendedora/inovadora. O construto foi baseado em um estudo realizado com 5 universidades europeias. O principal achado foi que para uma universidade ser inovadora é necessário que esta apresente uma cultura que facilite a inovação, apresente práticas inovadoras e conseqüentemente, assuma uma alta tolerância à tomada de risco. Clark resumiu os seguintes passos para que ocorra essa transformação:

1º) Deve haver um órgão de decisão central capaz de reagir a expansão e mudanças sociais. Isso permite a Universidade ser mais flexível às necessidades, reagindo de modo mais rápido e eficaz, ao remodelar suas capacidades.

2º) Universidades inovadoras têm unidades ativas, que empregam uma abordagem dinâmica e flexível para atividades externas e para relacionamentos com terceiros. Segundo Clark, a experiência de crescimento em unidades de universidades inovadoras cruza fronteiras organizacionais mais rapidamente que a academia tradicional. Eles costumam fazer isso através da articulação com profissionais e grupos de fora da organização.

3º) A base de financiamento de universidades empreendedoras demonstra um alto grau de diversidade, onde novas fontes de financiamento aparecem em uma base contínua.

4º) Adotar um valor/espírito empreendedor/inovador. Para que uma transformação efetiva ocorra, as unidades centrais acadêmicas precisam aspirar tornarem-se unidades capazes de se vincular com organizações externas.

5º) A cultura da universidade inovadora abraça o empreendedorismo em suas práticas de trabalho e, em geral, a mudança é simultaneamente bem-vinda, fomentada e absorvida pela cultura organizacional. Quando uma cultura empreendedora começa a florescer há uma tendência para reforçar a si mesma. Sucesso com as práticas empreendedoras aprofundará uma cultura inovadora, com raízes fortes e com a capacidade de transformar um conjunto de crenças.

Em certa medida inspirado por Clark, Etzkowitz (2004) observa o que ele chama de "normas da universidade inovadora":

- capitalização do conhecimento;
- interdependência entre a indústria, universidade e governo;
- independência da universidade como uma instituição;
- hibridação de formas organizacionais, a fim de resolver as tensões entre interdependência e independência.

O ponto de vista de Etzkowitz (2004) sobre a autonomia em universidades inovadoras é oposto ao de Slaughter e Leslie (1997) - porque universidades operam em um ambiente complexo e mutável, tendo a capacidade de se modificar, através do desenvolvimento de formas híbridas, funcionando de forma autônoma a um grau elevado.

Uma questão importante abordada por todas as três abordagens, ou seja, Slaughter e Leslie (1997), Clark (1998, 2004) ou Etzkowitz (2003, 2004), é a ocorrência de conflitos de valores e práticas, como parte das tensões organizacionais que acompanham a evolução da universidade inovadora. Clark (2004) é especialmente focado em como criar a mentalidade necessária para o empreendedorismo, o problema básico toma forma quando os valores acadêmicos tradicionais diferem dos valores implícitos do empreendedorismo e que os pesquisadores são mais frequentemente avaliados de acordo com o primeiro, em vez de este último, em particular nas áreas social ciências e humanidades do que nas ciências técnicas. Entretanto, Sotirakou (2004) salienta que conflitos de valores é apenas uma parte dos conflitos organizacionais para serem resolvido, para que uma universidade se torne empreendedora. Incompatibilidade entre atribuições, responsabilidades, expectativas e os recursos se tornam tensões organizacionais, criando conflitos de papéis, especialmente em

universidades mais velhas, quando comparado a universidades mais jovens.

A ideia de universidades sendo capazes de se acomodarem as mudanças constantes através de hibridação, traz também conotações da teoria da "Organização de aprendizagem" (Pedler et al, 1991; Burgoyne et al, 1994; Easterby-Smith et al, 1999), a organização flexível (Gjerding, 1996, 2003; Volberda, 1998) e a organização de criação de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995; Krogh, Ichijoe e Nonaka, 2000; Nonaka e Nishiguchi, 2001). Todas estas abordagens são baseadas na noção de que a dinâmica organizacional deriva de conciliar aparentemente práticas contraditórias. Elas também compartilham a ideia de que práticas empreendedoras devem emanar de indivíduos e pequenos grupos organizacionais. Empreendedorismo não pode ser apenas decidido de cima para baixo, mas evolui de baixo para cima.

II- Procedimentos Metodológicos

Nesta etapa do trabalho exploram-se os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos no estudo. Para tanto, as características gerais da pesquisa, a caracterização dos participantes do estudo, os instrumentos e os procedimentos utilizados para a coleta assim como para a análise dos dados são especificados nesta seção.

3.1- Modelo geral da pesquisa

Os dados apresentados foram extraídos de uma pesquisa mais ampla, que teve por objetivo identificar como os gestores de uma universidade pública brasileira percebem a inovação em práticas de gestão em seus contextos de trabalho.

Tal pesquisa é um estudo de caso em uma universidade pública federal, com delineamento qualitativo, exploratório e explicativo através da análise de conteúdo. Para Pádua (2004), o estudo de caso é uma técnica que tenta abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, assim como o seu processo de desenvolvimento. Becker (1999) comenta que o estudo de caso tem como um dos objetivos desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidade do processo e estruturas sociais.

Já a pesquisa exploratória pode ser classificada como aquela que visa maior aproximação com o problema, favorecendo a construção de hipóteses ou explicitando-o melhor (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010), enquanto na pesquisa explicativa, o pesquisador pretende explicar as causas dos fenômenos, através do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos dados observados (PRODANOV e FREITAS, 2013).

3.2- Participantes do estudo

O universo da pesquisa foi composto por servidores públicos federais ocupantes de cargo de gestão acadêmica e administrativa na universidade, ou seja, cerca de 450 cargos de gestão. 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 amostra que compôs a pesquisa envolveu 114 respondentes voluntários, caracterizada por 75 gestores acadêmicos, 32 administrativos e 7 que se enquadravam na categoria "Outros". Na Tabela 1 apresenta-se a caracterização da amostra pesquisada.

Tabela 1 – Caracterização da amostra pesquisada

Estratificação	Especificação	Gestores	Gestores	Outros	
-----------------------	----------------------	-----------------	-----------------	---------------	--

		administrativos		acadêmicos		Número	%
		Número	%	Número	%		
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
Escolaridade	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 formação	Ciências Sociais	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

A partir da Tabela 1 podemos verificar que a amostra pesquisada é majoritariamente composta por gestores acadêmicos, homens, com faixa etária entre 31 e 60 anos e área de formação em Ciências Humanas.

3.3 Instrumentos e procedimentos de coleta dos dados

O instrumento utilizado no presente artigo refere-se à parte qualitativa de uma pesquisa que incluía, além desta, também questões de natureza quantitativa. A parte qualitativa consiste em 4 questões abertas que solicitam a opinião do respondente quanto a diferentes aspectos da inovação no contexto acadêmico.

O presente artigo foi composto com base em uma das questões do questionário, que dizia respeito às características definidoras de uma universidade inovadora. Devido ao grande número de dados gerados pelo item, que foram agrupados em algumas categorias, optou-se neste artigo selecionar uma parte delas para análise mais aprofundada, a saber aos aspectos gerais sobre a universidade.

3.4- Análise dos dados

Para realizar a análise de conteúdo foram feitas, inicialmente, leituras cuidadosas das respostas à questão aberta. As ideias predominantes foram agrupadas em grandes categorias

que representavam temáticas centrais em torno das quais puderam, também, ser identificadas subcategorias de respostas que especificavam o entendimento da categoria principal. Assim, foi possível identificar quatro grandes categorias que são apresentadas na forma de quadro na parte destinada à apresentação e discussão dos resultados.

III- Resultados e Discussão

Nesta etapa do estudo apresentam-se e discutem-se os principais resultados obtidos a partir da análise de conteúdo realizada a partir das respostas a questão que investigou as concepções dos gestores acerca do que é considerado uma universidade inovadora.

O quadro 1 ilustra uma síntese das categorias e subcategorias identificadas a partir da análise de conteúdo realizada.

Quadro 1 – Concepções definidoras de uma universidade inovadora

CONCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE O QUE É UMA UNIVERSIDADE INOVADORA	
CATEGORIAS CENTRAIS	SUBCATEGORIAS
Relação com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece parcerias com empresas - Parceria com Universidades estrangeiras - Se preocupa com a sua credibilidade/imagem junto à sociedade - Identifica e atende demandas sociais continuamente - Se antecipa às demandas - Possui formas de interações com escolas de ensino médio e fundamental - Estabelece projetos de intercâmbio - interinstitucionais nacionais e internacionais - Possui formas de transferir conhecimento e tecnologias que produz para resolver problemas sociais
Infraestrutura básica	<ul style="list-style-type: none"> - não falta o básico (energia, salas, laboratórios, e equipamentos) - Centro cultural (teatro, laboratórios) - Biblioteca com acervo atualizado - Serviço de manutenção eficiente - Quadro de funcionário (docentes e técnicos) suficiente - Sistema de transporte intra e inter campus - Apoio a viagens de estudo - Recursos para compras de materiais - Prédios e espaços multiuso
Tecnologia de ponta	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos e sistemas de informação atualizados - Acessível a todos - Projetos com uso de tecnologia sustentável
Sistema de avaliação contínua de seu desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Dispõe de indicadores de desempenho - Envolve a participação dos alunos - Utilizada como critério de produtividade

Fonte: Análise de conteúdo da questão aberta do questionário aplicado aos participantes

Quatro categorias principais estruturam a forma como os gestores universitários pesquisados concebem o que é uma universidade inovadora. As duas primeiras que aparecem no Quadro 1 são aquelas categorias que evidenciam um entendimento mais complexo do que

seria uma universidade inovadora, pois foram as que aglutinaram maior número de ideias. Portanto, pode-se afirmar que estabelecer uma interação com a sociedade e apresentar uma infraestrutura básica adequada são as dimensões mais centrais na forma como os gestores universitários definem uma universidade inovadora.

Avançando no entendimento de como os gestores compreendem que a universidade deve se relacionar com a sociedade para ser considerada inovadora é possível identificar dois aspectos que foram salientados. O primeiro deles se refere à necessidade de a universidade estabelecer parcerias com instituições (outras universidades, empresas, escolas, etc.) nacionais e internacionais para desenvolver projetos. O segundo aspecto se relaciona com um conjunto de ideias que sinalizam que a universidade precisa atender demandas sociais, ou seja, está presente a noção de que a universidade tem um papel importante no desenvolvimento social da comunidade receptora de seus serviços. Tal atendimento envolve tanto a existência de mecanismos que possam identificar e antecipar demandas sociais quanto criar formas de transferir a tecnologia e o conhecimento produzido na universidade para atender necessidades e resolver problemas concretos. Assim, nesta categoria da relação com a sociedade, fica clara a noção de que os gestores consideram a universidade como uma instituição social que precisa funcionar como um sistema aberto, em constante interação social.

Quando se recorre à literatura que trata das transformações necessárias para que a universidade seja considerada inovadora, um dos principais aspectos destacados nos estudos realmente é a necessidade de a universidade romper a barreira de um modelo Humboltiano de universidade onde o seu principal papel é produzir e disseminar conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa. Um dos principais pressupostos deste modelo é que a universidade deve se manter distante da sociedade de forma que ela possa atuar como a esfera crítica livre dos interesses e das influências sociais. Talvez seja este o ponto principal quando se pensa no papel da universidade na contemporaneidade. Estabelecer formas de se tornar permeável à sociedade estabelecendo parcerias e canais de comunicação constantes, portanto, uma noção inovadora de universidade. Neste sentido, a compreensão que os gestores da universidade pesquisada apresentam, neste aspecto, é coerente com que a literatura tem apontado como uma das principais transformações que necessita ser adotada em relação ao modelo tradicional de universidade. Na verdade, quando observamos os dois aspectos salientados pelos gestores nesta categoria da relação com a sociedade percebemos que eles são complementares. Ou seja, o estabelecimento de parcerias com as instituições que influenciam e são influenciadas pela universidade é um canal de comunicação que se estabelece e que propicia que a universidade possa perceber e identificar as demandas que vem das mais diversas esferas sociais.

A segunda categoria que aparece na configuração do entendimento dos gestores acerca do que define uma universidade inovadora envolve a noção que possuir uma infraestrutura básica faz da universidade uma instituição inovadora. Neste sentido, podemos analisar tal entendimento a partir de dois aspectos. Primeiro, apresentar condições estruturais básicas de funcionamento, à primeira vista, parece não ser um ponto importante para definir uma organização como inovadora. Quando recorremos à literatura de inovação na universidade não encontramos as questões estruturais básicas como um elemento importante neste campo. No entanto, pode-se conjecturar que talvez tal entendimento decorra de uma já histórica realidade enfrentada pelas universidades, principalmente as públicas, que somente nos últimos tempos tem visto sua condição de infraestrutura ser melhorada. Durante muitos anos observou-se um sucateamento das condições mínimas de funcionamento das universidades, como a falta de material de consumo, equipamentos, condições de salas de aula, sala de professores, etc. Tomando esta realidade como referência que caracterizou a infraestrutura das universidades, a mudança deste cenário, que vem ocorrendo nos últimos anos, na concepção dos gestores pode representar uma transformação que sinaliza como algo inovador. Além

deste ponto de vista o segundo aspecto que pode ser apontado nesta análise é que as condições básicas de infraestrutura podem ser encaradas como uma condição essencial para que a universidade seja inovadora. Ou seja, este aspecto pode ser tratado não como uma característica definidora da inovação, mas como um facilitador dos demais processos que geram a inovação na universidade.

Com uma complexidade menor em termos de ideias evocadas pelos gestores pesquisados, aparecem duas outras categorias definidoras de uma universidade inovadora.

Assim, os gestores consideram que dispor de tecnologias de ponta, tanto em relação a equipamentos, sistemas quanto em relação a projetos que preveem a sustentabilidade da organização, são importantes indicadores de uma universidade inovadora. A literatura da área destaca este aspecto também como importante e neste sentido, os resultados encontrados no presente estudo nesta categoria são coerentes com os demais estudos. Um dos aspectos importantes destacados pelos pesquisados nesta categoria se refere ao uso de sistemas de informações atualizados. Na verdade, o uso de modernas tecnologias de informação representa algo imprescindível no mundo contemporâneo. Tais tecnologias permitem maior rapidez e qualidade na prestação de serviços principalmente quando se considera as organizações públicas, como a universidade por exemplo. Disponibilização cada vez maior de serviços online, com integração de informações é uma exigência e demanda dos usuários que a universidade não pode deixar de considerar.

A última categoria que aparece como estruturadora da noção do que é uma universidade inovadora para os gestores pesquisados é a questão da avaliação. Esta categoria envolve ideias que destacam a necessidade da universidade possuir indicadores de desempenho como forma de poder acompanhar os resultados que apresenta. Esta é uma dimensão que merece muito destaque na literatura da área de inovação, principalmente quando se trata das inovações que se referem aos modelos de gestão de organizações públicas. Alterar o modelo de gestão tem sido um grande desafio para as organizações públicas. Envolve alterar toda a sua lógica de funcionamento, passando de um modelo burocrático, baseado na eficiência dos processos, para um modelo gerencial, focado nos resultados e na satisfação das demandas dos usuários. Tal alteração passa necessariamente por uma estruturação do processo de avaliação da universidade. Ela precisa ter controle, ou seja, acompanhar os resultados que produz e a forma como utiliza os recursos públicos a fim de que possa adotar medidas que continuamente aperfeiçoem seus resultados.

IV- Considerações finais

Após a apresentação e a discussão dos principais resultados do estudo é possível identificar alguns pontos importantes a título de considerações finais.

O primeiro aspecto a ser destacado é que, de uma maneira geral, o entendimento que os gestores possuem acerca do que é uma universidade inovadora encontra respaldo na literatura da área. Ou seja, aspectos importantes que representam características de universidades que buscam romper com a concepção mais tradicional de universidade, moldada apenas para a produção e disseminação do conhecimento de forma isenta e livre das pressões sociais, aparecem na forma como os gestores pesquisados estruturam o seu conhecimento sobre o tema. Assim, destaque especial pode ser conferido ao fato da necessidade de uma intensa e contínua relação da universidade com a sociedade, a fim de poder responder adequadamente às demandas e problemas sociais marcam uma mudança de mentalidade acerca do papel da universidade no mundo contemporâneo. Além disso, apontar a avaliação de desempenho das universidades como algo importante para a instituição universitária envolve um alinhamento com os pressupostos próprio de um modelo de gestão mais gerencial, que se fundamenta no foco nos resultados e no atendimento de necessidades

dos usuários. A alteração do modelo de gestão de organizações pública, aparece, portanto, mesmo que de forma indireta, nas evocações dos gestores o que indica que, em alguma medida, os conceitos próprios dos novos modelos de gestão começam a fazer parte do repertório de entendimento dos gestores acerca das necessidades de mudança no contexto das universidades. O uso de tecnologias de ponta, principalmente aquelas relacionadas com os sistemas de informação também aparece como ponto importante trazido pelos gestores. O uso das tecnologias da informação em benefício dos serviços prestados ao cidadão é apontado na literatura da inovação na gestão pública como uma das principais ações inovadoras que evidenciam o foco no usuário.

Aa noção de que possuir as condições de infraestrutura básica é uma característica de uma universidade inovadora parece ser a categoria que se encontra mais distante daquilo que a literatura aponta como sendo característica inovadora. Neste sentido, seria muito mais apropriado se pensar que as condições de infraestrutura básica influenciam ações inovadoras como facilitadoras dos processos de inovação. Evidentemente que uma organização onde faltam condições mínimas de estrutura para que as atividades possam ser desempenhadas encontrará muito mais dificuldades para inovar do que aquelas onde as condições estruturais são adequadas.

Embora algumas dimensões importantes que marcam a discussão explorada na literatura do que seja uma universidade inovadora não tenham aparecido na estruturação do conhecimento dos gestores pesquisados, tais como os modelos de gestão organizacional e de pessoas, pode-se afirmar que os gestores possuem uma compreensão sobre os principais desafios que a universidade enfrenta para se transformar e inovar. Este é um ponto positivo e evidencia que ao menos os gestores estão em condições de refletir sobre o assunto quando (e se) forem chamados a construir uma universidade inovadora.

V- Referências

CLARK, B.R. **Creating Entrepreneurial Universities**. Organizational Pathways of Transformation, Oxford, Pergamon and Elsevier Science, 1998.

CLARK, B.R. **Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts**. Maidenhead, Society for Research into Higher Education and Open University Press, 2004.

ETZKOWITZ, H. Research Groups as 'Quasi-firms': The Invention of the Entrepreneurial University", **Research Policy**, Vol. 32, pp. 109-121, 2003.

ETZKOWITZ, H. The Evolution of the Entrepreneurial University. **International Journal of Technology and Globalisation**, Vol. 1, No. 1, pp. 64-77, 2004.

GJERDING, A. N; WILDEROM, C. P. M.; CAMERON, T. A. and SCHEUNERT, K. Twenty practices of in entrepreneurial university. **Higher Education Management and Policy**, vol. 18, n. 3, 2006.

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

NONAKA, I. and T. NISHIGUCHI (eds.) **Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions**. Knowledge Creation, Oxford, Oxford University Press, 2001.

SLAUGHTER, S. and LESLIE, L.L. **Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University**, Baltimore, The John Hopkins University Press, 1997.

SOTIRAKOU, T. Coping with Conflict within the Entrepreneurial University: Threat or Challenge for Heads of Departments in the UK Higher Education Context. **International Review of Administrative Sciences**, Vol. 70, pp. 345-372, 2004.