



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

PRÁTICAS PARA A GESTÃO INOVADORA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

ANDERSON COUGO DA CRUZ
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
adm.cougo@gmail.com

ANA PAULA PERLIN
Universidade Federal de Santa Maria
anapaula.perlin@yahoo.com.br

CLANDIA MAFFINI GOMES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CLANDIAMG@GMAIL.COM

VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
vania.costa@ufsm.br

CAROLINA SAMPAIO MARQUES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
MARQUES_CSM@YAHOO.COM.BR

PRÁTICAS PARA A GESTÃO INOVADORA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

PRACTICES FOR INNOVATIVE MANAGEMENT IN A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY

Resumo

A inovação é fator fundamental para a sustentabilidade das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Como objeto de estudo, tomou-se uma instituição federal de ensino superior multicampi do Rio Grande do Sul. objetivo dessa pesquisa foi identificar como os gestores desta universidade percebem a inovação e as práticas de gestão em seus contextos de trabalho, articulando-as às teorias de inovação construídas por gestores universitários. Para atingir tal objetivo, inicialmente foram investigadas as teorias que gestores constroem acerca do fenômeno da inovação em práticas e posterior desenvolvido um instrumento que leva em consideração três dimensões de análise: Gestão de Pessoas (GP); Modernização de processos (MP) e Gestão Organizacional (GO). Assim, realizou-se entrevistas com cinco gestores desta universidade com o intuito de identificar quais as dimensões mais importantes e mais utilizadas relacionadas a práticas de gestão inovadora. Como resultado observou-se a necessidade da universidade avançar suas práticas de gestão no intuito de propiciar maiores benefícios na gestão universitária.

Palavras-chave: inovação, universidades e gestão.

Abstract

Innovation is fundamental to the sustainability of organizations, whether public or private. As object of study, became a federal institution of higher education multicampi of Rio Grande do Sul. Objective of this research was to identify how managers perceive this university innovation and management practices in their work contexts, linking them to the theories innovation built by university administrators. To achieve this goal, initially investigated the theories that managers build on the innovation phenomenon in practice and later developed an instrument that takes into account three dimensions of analysis: Personnel Management (GP); Modernization processes (MP) and Organizational Management (GO). Thus, he held interviews with five managers of this university in order to identify the most important dimensions and more used related to innovative management practices. As a result there was a need for universities advance their management practices in order to encourage greater benefits in university management.

Keywords: innovation, universities and management.

INTRODUÇÃO

A inovação tem assumido maior relevância como tema de investigação, nas mais variadas áreas do conhecimento. A partir disso, inovações podem ser vislumbradas nos mais diversos campos da atividade humana, confundindo-se com eventos que marcaram sua evolução desde tempos remotos, tais como as primeiras formas de agrupamento e o desenvolvimento dos primeiros instrumentos rudimentares nas eras pré-históricas; até os mais recentes avanços e descobertas em ciência, tecnologia e comunicação.

No contexto gerencial, a inovação é um tema que, ao mesmo passo, está sendo mais discutida tanto nos meios acadêmicos, quanto nos contextos organizacionais. Esta

importância justifica-se na medida em que uma série de modificações socioeconômicas obrigam as organizações a alterarem os tradicionais e sedimentados modelos de gestão, por não atenderem de modo eficaz, as demandas de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente de seus direitos (PETERSON E DILL; 1997).

Por isso, a gestão da inovação e seu alinhamento com a estratégia organizacional é um diferencial competitivo significativo. Por conta de ter-se uma visão sistêmica sobre a gestão da inovação, é possível que as organizações gerem benefícios e externalidades que poderão atender a diversos atores envolvidos e públicos interessados no processo, tais como colaboradores, parceiros de negócios, fornecedores, usuários, clientes e agências do governo (ETZKOWITZ, 2009). Nessa perspectiva, a estratégia de inovação é considerada uma abordagem central no que diz respeito à estratégia organizacional (TRINDADE, 2004).

As universidades federais estão diretamente relacionadas a esse cenário, principalmente por disseminar o conhecimento; fator que favorece o aumento de renda e serviços mais especializados. A sociedade e o governo federal manifestam-se e exigem especialização e melhorias na qualidade, eficiência, eficácia e efetividade das universidades federais. Para alcançar tal desenvolvimento, faz-se necessário promover uma série de relevantes mudanças no contexto gerencial educacional, o que ainda é tomado como um modelo de gestão organizacional complexo, com embasamento e aprofundamento teóricos escassos e com peculiaridades nos seus processos e estruturas.

Desse modo, a produção de um estudo que seja capaz de mapear como uma universidade reage às pressões por mudanças em suas políticas gerenciais, poderá contribuir para a compreensão das principais variáveis facilitadoras de tais alterações; como também identificar os gargalos que dificultam para que essa instituição de ensino superior engaje-se de modo mais eficiente nos processos de modernização de sua administração. Como objetivo, essa pesquisa visa identificar como os gestores de uma universidade federal do Rio Grande do Sul, percebem a inovação e as práticas de gestão em seus contextos de trabalho.

A já apresentada carência de maiores e mais aprofundados estudos compreensivos na gestão das universidades públicas torna-se claro com a breve revisão bibliográfica na área de inovações nessas organizações, ainda mais ao se tratar dos contextos latino e nacional.

Além de um mapeamento das iniciativas de inovação no âmbito das instituições federais de ensino superior, o presente trabalho contribuirá ainda, na forma como o fenômeno da inovação será tratado. Também, o embasamento teórico para a compreensão da inovação pressupõe que essa resulta de um processo construído em sociedade e que, por conta de tal fato confere uma relevância especial quanto ao modo de interpretação e construção da realidade contextual, na lente dos atores organizacionais.

2. INOVAÇÃO

O processo de inovação nas organizações é fundamentado a partir do desenvolvimento de novas ideias e de invenções. Por ser um tema bastante amplo cientificamente, o estudo do fenômeno da inovação tem permeabilidade multidisciplinar. Assim sendo, Jeferson (1986) agrupou tais enfoques e abordagens nas perspectivas econômica, organizacional sociológica e psicológica (quadro 1).

Enfoque da abordagem	Disciplina em que usualmente se desenvolve	<i>Rationale</i> para o estudo da inovação
O ambiente	Abordagem econômica	O crescimento econômico e a busca pela prosperidade impulsionam a atividade inovadora.
A organização dentro do ambiente	Abordagem econômica; Abordagem organizacional	Problemas do ambiente, e especialmente da tecnologia, culminam em diferentes estruturas organizacionais. Organizações inovadoras são necessárias na medida em que o ambiente se caracterize como variável.
	Abordagem organizacional	A organização tem necessidades de adaptação e integração que devem ser atendidas para sobreviver ao longo do tempo. As consequências não intencionadas da ação levam a um relacionamento problemático entre o sistema e o ambiente, o que conduz à inovação.
O indivíduo dentro da organização	Abordagem sociológica; Abordagem organizacional	O modo como os indivíduos veem sua própria situação social e a dos outros indivíduos pode ser usada para explicar como e por que as inovações ocorrem. Mudança no envolvimento de indivíduos com o ambiente externo conduz à inovação.
	Abordagem psicológica; Abordagem organizacional	A natureza essencialmente criativa do homem conduz à inovação, que é restringida pela racionalidade limitada, pela estrutura organizacional e pelo ambiente.
	Abordagem psicológica	As necessidades pessoais dos indivíduos são em parte atendidas pelo funcionamento eficiente da organização. Tais necessidades podem ser satisfeitas pela atividade inovadora.

Quadro 1. Uma classificação e breve explanação de abordagens da inovação
Fonte: Jefferson (1986, p.243).

Em tal abordagem econômica descrita, de acordo com Schumpeter (1971), a invenção, é o desenvolvimento do novo, mas que não causa nenhum impacto econômico significativo, por outro lado a inovação, é resultado da interação de idéias que trazem como efeitos, resultados à organização. Desse modo pode-se entender que a inovação possui uma esfera econômica, de valor comercial, contrariamente ao conceito da invenção. Nessa perspectiva Barbieri et. al (2009), defendem que a idéia é o embrião da invenção, e entre uma e outra há diferentes etapas a serem cumpridas, constituindo o que se denomina atividade inventiva. A atividade inventiva caracteriza-se como um trabalho criativo cujo resultado se apresenta nas formas supramencionadas.

Ainda de acordo com a teoria de Schumpeter (1939), o conceito de inovação inclui: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de fornecimento de materiais ou produtos manufaturados, o desenvolvimento de novas formas de organização de qualquer indústria.

No que se refere aos tipos de inovação encontrados nas organizações e descritas na literatura, destaca-se duas, a inovação incremental e a inovação radical. Para Freeman e Perez (1988), a inovação incremental ocorre frequentemente nas indústrias e nos serviços, nem sempre são resultados de uma pesquisa deliberada, mas consequência de melhorias sugeridas pelos usuários. Luecke (2003) enfatiza que a inovação incremental busca explorar processos, tecnologias e produtos já conhecidos, tendo como foco as melhorias que podem ser realizadas. Já a inovação do tipo radical é definida pelo mesmo autor como algo absolutamente novo e que geralmente envolve novas técnicas de produção e tecnologias. Na visão de Freeman e Perez (1988), as inovações radicais acontecem normalmente de forma descontínua, resultado de pesquisas demandadas por empresas, universidades ou outras instituições.

Ainda podem-se citar outros tipos de inovação frequentemente citadas na literatura, como a inovação técnica e administrativa, a primeira relacionada ao sistema técnico de uma organização voltada a produção de novos produtos, serviços ou tecnologias, e a segunda ligada ao sistema social, como por exemplo, novos processos, políticas administrativas, novas estruturas organizações (KNIGHT, 1967; EVAN, 1966: DEMANPOUR E EVAN, 1984).

Há também a classificação de inovação em processo e produto, conforme Knight (1967) e Utterback & Abernathy (1975), inovação em produto é a o desenvolvimento de um bem ou serviço para atender a demanda dos usuários externos, já as inovações em processo são aquelas introduzidas na produção e operação da organização, utilizadas para produzir um produto ou serviço.

A importância da inovação para as empresas é identificada sob várias dimensões e perspectivas. Para Bessant e Tidd (2009), a inovação proporciona um grande diferencial para as empresas de todos os tamanhos e de todas as áreas, pelo fato de que se não mudar o produto ou serviço oferecido, a forma como é desenvolvido e ofertado aos consumidores, há um grande risco de que outras organizações atendam essas demandas, ou seja, inovar pode ser justificado em última instância pela questão da sobrevivência. Corroborando Gambim (1998), afirma que ao inovar, uma empresa cria condições de sustentar o seu crescimento e a sua lucratividade.

Desse modo percebe-se que a inovação parece ser essencial nas organizações, sejam essas de natureza privada ou pública e nos diferentes setores. A seguir será abordada a inovação no contexto do ensino, mais especificamente nas universidades.

2.1 Gestão da Inovação nas universidades

A inovação vem sendo estimulada e difundida tanto nas temáticas de produtos, quanto de serviços. Ao tratar-se de educação, caracterizada como serviço, Sundbo (1997) argumenta que há certo grau de organização sistemática do processo inovativo, mas em grande medida é um processo de tentativa e erro. Desse modo, o autor aponta a inovação como um processo de busca e de aprendizagem no setor de serviços, especificamente, e conclui que a gestão da inovação em tal setor carece de maiores aprofundamentos na literatura científica. Vargas e Zawislak (2004) complementam que inovação nos serviços é uma vantagem competitiva essencial para estreitar a relação com clientes e criar barreiras de acesso para o os concorrentes.

Logo, o tema inovação aborda tanto instituições de educação privadas, quanto públicas. As instituições de ensino parecem ser cenários propícios para o desenvolvimento de inovações. Nesse sentido Moraes (2010), afirma que muito se tem discutido sobre o papel dos universitários no desenvolvimento socioeconômico do

ambiente em que o mesmo atua, envolvendo diversos aspectos como a integração a projetos de pesquisa inovadora em universidades ou institutos, participação em empresas modernas e competitivas e criação de novas empresas de serviços ou tecnologias avançadas.

Para Senhoras (2012), nas organizações universitárias o desenvolvimento e a manutenção da vantagem competitiva estão relacionados diretamente à capacidade estratégica de desenvolver novos processos organizacionais e técnicos de criação e distribuição de conhecimento ou de transferência tecnológica. De acordo com a autora a gestão estratégica da inovação nas universidades é uma das formas de estimular o desenvolvimento de competências institucionais que objetivam a obtenção da vantagem competitiva.

Conforme Fujino, Stal e Plonski (1999), é consenso que a inovação se realiza nas empresas, com a oferta ao mercado de novos produtos e serviços e assim as universidades têm assumido, nos últimos anos, as mais variadas funções. Sua missão, além da educação e formação de recursos humanos, inclui também a pesquisa e extensão, e cabe a elas assegurar o avanço da ciência.

Nessa linha, Peterson e Dill (1997) elencam um vasto grupo de inovações e mudanças em processo, a destacar os enfoques: características da educação superior (projetos conjuntos interuniversidades); estrutural (universidades grandes e fortes para menores e mais especializadas – foco no aluno e não tanto no professor); de inter-relações entre a academia e a sociedade, a ter essa maior participação na outra; na natureza da prestação dos serviços acadêmicos (atuação em um competitivo mercado global); e no modo de planejamento, ação e controle das atividades universitárias.

Outro ponto a destacar é a teoria da Tríplice Hélice (*Triple Helix theory*, do inglês), onde a universidade, juntamente ao governo e às organizações empresariais, a partir de uma aliança estratégica, seriam importantes agentes para o desenvolvimento de uma sociedade intensiva em conhecimento, por conta da ampliação do ensino superior e direcionamento dos recursos para tecnologias (ETZKOWITZ, 2009).

Entretanto, Trindade (2004) alerta que as universidades, por seu *status* institucional, não serão muito flexíveis às persuasões de reforma em seus métodos ou em tomar diferentes posturas. O autor soma que a maioria das instituições de ensino superior não é produtiva o suficiente, em graduar alunos para a demanda carecida pela sociedade.

Porém, ainda no enfoque de participação social, parece haver uma tendência mundial ao aumento da relação dos pesquisadores da academia com as empresas, no entanto no contexto nacional, 70% dos doutores encontram-se nas universidades, e uma parcela muito pequena atua nas empresas (BERGERMAN, 2005; NETO, 2005). Desse modo para Bergerman (2005), as universidades brasileiras são as grandes responsáveis pela produção científica no país, mas a conversão desse conhecimento em benefícios para a sociedade ainda é baixa se comparada ao investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Para o autor, a ausência de interação das universidades com as empresas pode resultar no não atendimento das demandas da sociedade e a formação de um ciclo vicioso, onde há muita publicação e pouca conversão destas em produtos e serviços.

Já, ao considerar a academia de países latino-americanos e ibéricos, Casas-Armengol (2005) afirma que principalmente nos últimos vinte anos, diversas universidades desses locais foram protagonistas em intervenções e ações a desenvolvê-los, mesmo com suas poucas condições. Dado fato, por as universidades serem importantes instrumentos de representatividade para o desenvolvimento das sociedades

ibero-americanas, torna-se uma medida imprescindível para aprofundar as transformações de tais instituições, incluindo os sistemas e redes (CASAS-ARMENGOL, 2005).

No contexto nacional, foi instuída no Brasil, a Lei de Inovação aprovada em dezembro de 2004 (Lei Federal no 10.973, de 02.12.2004), do Ministério da Ciência e Tecnologia; a qual estabelece mudanças nas universidades no que se refere a relação entre estas instituições de ensino e institutos de pesquisa, empresas e o governo. A Lei “Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências” e tem como objetivo regulamentar as parcerias estratégicas entre os envolvidos no processo. Além disso, ela busca estimular a participação de Instituições de Ciência e Tecnologia no processo de inovação, autoriza a incubação de empresas na esfera pública e o compartilhamento de infraestrutura, de equipamentos como também dos recursos humanos públicos e privados (GUBIANI, 2011).

3. MÉTODO

3.1 Abordagem da pesquisa e procedimentos para coleta dos dados

O presente estudo caracteriza-se como exploratório e qualitativo. Para Gil (2007), a pesquisa exploratória tem por objetivo ampliar o conhecimento a respeito de determinado fenômeno, explorando uma determinada realidade. Em relação a abordagem a mesma tem caráter qualitativa, segundo Cassell e Symon (1995, p. 7), a investigação qualitativa apresenta as seguintes características: foco na interpretação, ao invés da quantificação; ênfase na subjetividade, ao invés de objetividade; flexibilidade no processo de condução da pesquisa e preocupação com o contexto. Corroborando Richardson (1999) afirma que os estudos com análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares.

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

As fontes de evidências para a coleta dos dados foram entrevistas semi estruturadas com base no modelo proposto por Souza (2003) e também observações. O instrumento combina estratégias qualitativas e quantitativas: questões de perfil, questões abertas, além da apresentação aos gestores um conjunto de características que definem inovação em gestão de universidades onde os gestores deverão escolher, em ordem, aquelas características que consideram mais importantes para a definição de uma universidade inovadora em práticas de gestão.

Conforme o objetivo do estudo, identificar como os gestores de uma universidade pública do Rio Grande do Sul percebem a inovação e as práticas de gestão em seus contextos de trabalho, foram entrevistados 05 pessoas em cargos de gestão da universidade, alguns destes são cargos foram eleitos pela comunidade universitária e outros, são cargos de confiança do Reitor, como pró-reitores. A escolha da universidade como objeto desse estudo é justificada por ser uma universidade ainda relativamente nova, onde os processos de gestão estão em fase inicial, sendo, portanto um excelente contexto para verificar as percepções dos gestores em relação a práticas inovadoras de gestão.

3.2 Análise dos Dados

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 42) a análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. As entrevistas analisadas foram realizadas duas pessoalmente e três através do software *Skype*. O período de coleta de dados foi durante os dias dezessete de novembro a cinco de dezembro, com duração de aproximadamente 40 minutos cada abordagem. Após a coleta, os dados foram transcritos com o auxílio de um gravador de voz buscando criar categorias visando identificar semelhanças entre as falas dos gestores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste artigo dividiram-se os resultados de forma a discutir, como primeiro item a importância que os gestores atribuem para a gestão inovadora. Assim, a partir da discussão sobre a gestão atual e o que estes consideram importante para uma gestão inovadora para identificar algumas particularidades. Após foram identificados o grau de importância atribuído a práticas de gestão inovadora e posteriormente o grau de utilização destas práticas no contexto desta universidade.

4.1 Características de uma Universidade Inovadora

Quando perguntados sobre quais as características de uma universidade inovadora, onde os entrevistados podiam elencar aspectos que não só dizem respeito a gestão da universidade, mas também a aspectos educacionais observou-se que os gestores que também são professores fizeram um entrelaçamento e dispuseram características importantes tanto na gestão quanto no processo educacional. Já os gestores que pertencem a área técnica da instituição identificaram apenas os aspectos de gestão. Vislumbra-se com isso a importância do conhecimento prévio na identificação das características inovadoras.

No Quadro 1 descreve-se as principais características elencadas por ordem de importância de acordo com o número de respostas e com a forma que os entrevistados enfatizaram esta característica.

Ordem de Importância	Característica
1	Horizontalização, Gestão Descentralizada
1	Ações que envolvam ensino, pesquisa e extensão
2	Uso de tecnologias tanto na gestão quanto nos aspectos educacionais
3	Predisposição em ouvir
4	Predisposição em aceitar ideias

Quadro 1: Características da gestão inovadora

Fonte: Elaborados pelos autores com base nos dados da pesquisa

Os entrevistados quando perguntados sobre as características desta universidade, identificaram como importantes os aspectos que envolvem, em sua maioria,

componentes de gestão, ou seja, estes atores podem ser agentes de mudança para a transformação da universidade em uma instituição inovadora. Tanto a horizontalização como as ações que envolvam ensino, pesquisa e extensão ficam em primeiro lugar na ordem de importância, o que explica que parte dos entrevistados identificam a universidade inovadora não apenas relacionada a aspectos de gestão, mas também com aspectos educacionais, o que possui conexão com os escritos de Peterson e Dill (1997).

4.2 Características de uma Gestão Universitária Inovadora

Nesta etapa foi perguntado para os entrevistados quais as características que a gestão universitária inovadora necessita possuir. A intenção é identificar semelhanças e diferenças nas respostas do item anterior, na tentativa de relacionar diferenças de opiniões. Foi solicitado que os entrevistados elencassem as características de uma gestão inovadora, sem restrições.

No Quadro 2 compila-se estas respostas que foram analisadas na tentativa de encontrar semelhanças entre elas visando a melhor classificação das características.

Características da Gestão Universidade Inovadora	
Número de respostas	Característica
5	Horizontalização, Gestão Descentralizada e participativa
3	Uso de tecnologias
2	Participação popular (da comunidade) nas decisões
2	Transparência
2	Auto organização do trabalho
2	Objetivos claros
2	Capacitações para servidores
2	Ênfase em ensino, pesquisa e extensão
1	Melhoria contínua

Quadro 2: Características da universidade inovadora

Fonte: Elaborados pelos autores com base nos dados da pesquisa

O quadro acima demonstra que os entrevistados acreditam que para uma gestão universitária inovadora há a necessidade de se diminuir a verticalização dos sistemas, promovendo uma gestão mais participativa. Também se demonstra a importância do uso de tecnologias para uma gestão universitária inovadora. Estes resultados vão ao encontro da teoria onde para se ter um ambiente inovativo há a necessidade de propiciar um clima onde as pessoas tenham liberdade para expressar suas idéias e percepções, neste sentido o estímulo ao uso de tecnologias se torna um estimulador na criação de novos modelos de processos e de sistemas.

4.3 Importância da Gestão Inovadora no Contexto Universitário

Para sintetizar as opiniões dos entrevistados sobre a importância das práticas inovadoras no contexto universitário, utilizou-se como modelo as 19 práticas premiadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como inovadoras no setor público. Estas práticas são divididas em três dimensões: Gestão de Pessoas (GP); Modernização de processos (MP) e Gestão Organizacional (GO). Para o entrevistado fez-se a verbalização de uma afirmação sobre cada prática e este dava a sua concepção

sobre a temática. A partir disso, se fez uma escala priorizando as práticas consideradas mais importantes e também aquelas que foram avaliadas com menor grau de importância na definição da inovação na gestão universitária. Na figura 1 sintetizam-se os aspectos identificados.

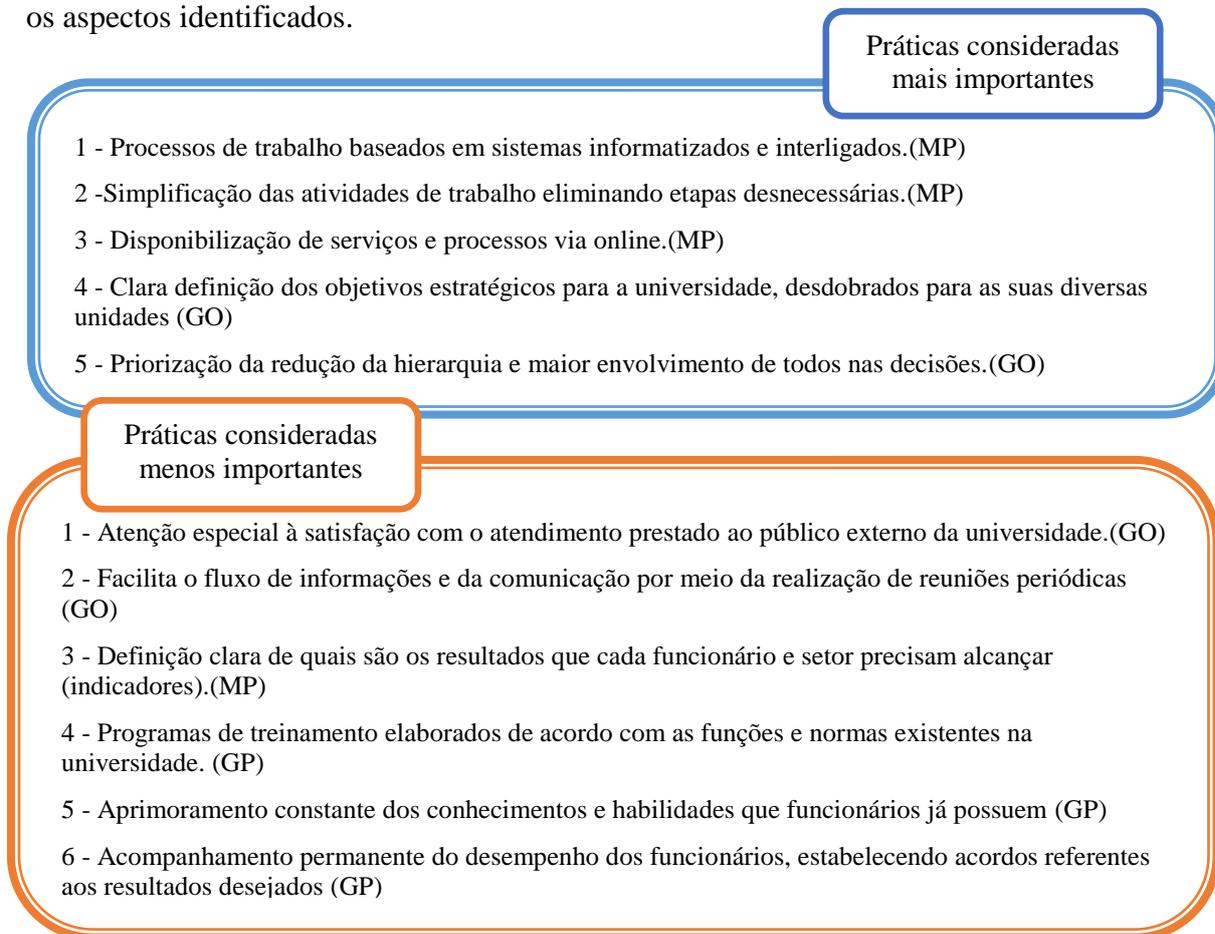


Figura 1: Práticas mais e menos importantes

Fonte: Elaborados pelos autores com base nos dados da pesquisa

Com base nos resultados apresentados observa-se que as práticas que se relacionam com a dimensão de gestão de pessoas são menos importantes para a definição de uma universidade inovadora em sua gestão. Neste sentido, os gestores pesquisados consideram que a universidade inova em suas práticas de gestão ao estimular a melhoria nos processos através simplificação das atividades, com a disponibilização de serviços online e na melhoria do uso em Tecnologias de Informação. Nas entrevistas, os comentários sobre a dimensão de melhoria dos processos ser importante se deve pela universidade pesquisada ser nova, onde muitos procedimentos ainda não estão totalmente mapeados, sendo muito dependentes de pessoas que detém o conhecimento. Neste sentido os entrevistados demonstraram a importância de haver inovação na melhoria dos processos e na gestão universitária.

Tais resultados encontram respaldo na literatura sobre a inovação organizacional que reforça a centralidade que as políticas e práticas de gestão de processos são importantes para sustentar modelos de gestão mais inovadores. Neste sentido, a questão mapeamento de processos é uma importante ferramenta para a gestão de conhecimento dentro de uma organização. Um dos pontos levantados durante todas as entrevistas é a importância atribuída para o uso de tecnologias da informação nos processos. A

literatura destaca a importância atribuída às tecnologias como sendo elas as responsáveis por diversas inovações no serviço público.

Estas inovações possibilitaram 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. Um exemplo do uso de tecnologias para a melhoria nos processos é o Portal da Transparência, onde se pode ter acesso a todos os gastos de cada órgão público e de seus servidores, possibilitando a qualquer pessoa o acesso a informações de domínio público.

A melhora na gestão dos processos possibilita a tomada de decisão mais eficaz por parte do gestor, pois o mesmo consegue ter acesso às informações de forma mais rápida e confiável. A necessidade de inovação neste sistema, também se relaciona a dificuldade de interligar sistemas utilizados dentro da administração pública. Os gestores também explanaram a dificuldade de ter que lidar com diversos sistemas diferentes que possuem as mesmas informações, porém sem se relacionar.

Outra questão identificada como importante para a prática inovadora na opinião dos gestores está relacionada com a dimensão de Gestão Organizacional. Estão relacionadas a definições claras dos objetivos da universidade e a redução de níveis hierárquicos. A necessidade de horizontalização das instituições públicas é uma importante forma de proporcionar inovação das organizações atuais. Isso permite que haja uma maior autonomia dos servidores, fazendo com a participação na tomada de decisão seja mais descentralizada e democrática. O rompimento com este princípio da administração clássica, permite uma transição para uma administração menos burocrática e com mais inovação em suas práticas. Ainda a questão levantada sobre a importância da clara definição dos objetivos estratégicos por todos os envolvidos possui relação direta com o outro item. Com a horizontalização das estruturas e com o mapeamento dos processos, os objetivos se tornam mais claros, fazendo com as metas sejam claras e entendidas com mais facilidade.

Quando perguntados sobre a importância dada para a Gestão de Pessoas, todos reconheceram a importância de tal dimensão, porém três dos entrevistados explanaram claramente que a gestão de pessoas, devido aos procedimentos legalmente investidos em sua condição, como políticas de capacitação, plano de salários e carreira não é o “*calcanhar de Aquiles*” [gestor A] na gestão daquela universidade. “*Há aspectos legais que esbarram na tentativa de fazer diferente na gestão de pessoas*” [gestor C]. Observa-se nas universidades públicas que a área responsável pela gestão de pessoas possui um foco em aspectos legais e burocráticos. Nesta instituição a realidade não é diferente: os próprios gestores apesar de entenderem a importância da área consideram a mesma pouco passível de inovação. Há a necessidade de incorporar práticas mais recentes da área de gestão de pessoas onde se estabelece um modelo mais articulado que contemple diversas dimensões.

Portanto, uma primeira constatação importante é que, com base nos resultados, pode-se afirmar que, na visão dos gestores, uma universidade inovadora precisa ter os processos mapeados, com identificação de quais as atividades são importantes, o modo de ser realizada, quem realiza e qual o fluxo do procedimento dentro da instituição. Para que a universidade consiga estabelecer um modelo inovador de gestor, se torna latente e reestruturação da área de gestão de pessoas.

Quando os gestores identificaram as práticas de gestão menos importantes (Figura 1) para definir a inovação na universidade duas constatações principais chamam a atenção. A primeira delas, e já comentada, é a dimensão da gestão de pessoas estar

claramente identificada como pouco importante, sendo esta dimensão reconhecida como capaz de promover inovações. O argumento para tal fato se encontra nas necessidades latentes que a universidade possui de inovações em processos e no gerenciamento o que acaba por negligenciar a importância da dimensão de gestão de pessoas. Fato este, confirmado pelas entrevistas com os gestores. Outro aspecto identificado é em relação aos itens considerados menos importantes que foram os aspectos considerados formais e talvez usuais para organizações inseridas em um modelo burocrático como a necessidade de reuniões frequentes para se facilitar o fluxo de informações ou a necessidade de indicadores de desempenho. Isso se dá pela necessidade de repensar o processo de trabalho e a forma como os fatos são apresentados na sociedade atual. Os entrevistados demonstraram vontade de mudar a forma com são passadas as informações, não utilizando como principal fonte as reuniões, apesar de entenderem como importantes estes encontros. Os mesmos também não identificaram importância na questão de indicadores, pois na visão de alguns, isso visa mecanizar um trabalho feito por pessoas.

4.4 A Utilização de Práticas da Gestão Inovadora no Contexto Universitário

Para sintetizar as opiniões dos entrevistados sobre a utilização das práticas inovadoras no contexto universitário, utilizou-se como modelo as 19 práticas premiadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como inovadoras no setor público. A partir disso, se fez uma escala priorizando as práticas consideradas mais utilizadas e também aquelas que foram avaliadas com menor grau de utilização na definição da inovação na gestão universitária. Na figura 2 sintetiza-se esta informação. Também se utilizou as dimensões Gestão de Pessoas (GP); Modernização de processos (MP) e Gestão Organizacional (GO) para que o entrevistado informasse o nível de utilização que considerava adequado para a afirmativa.

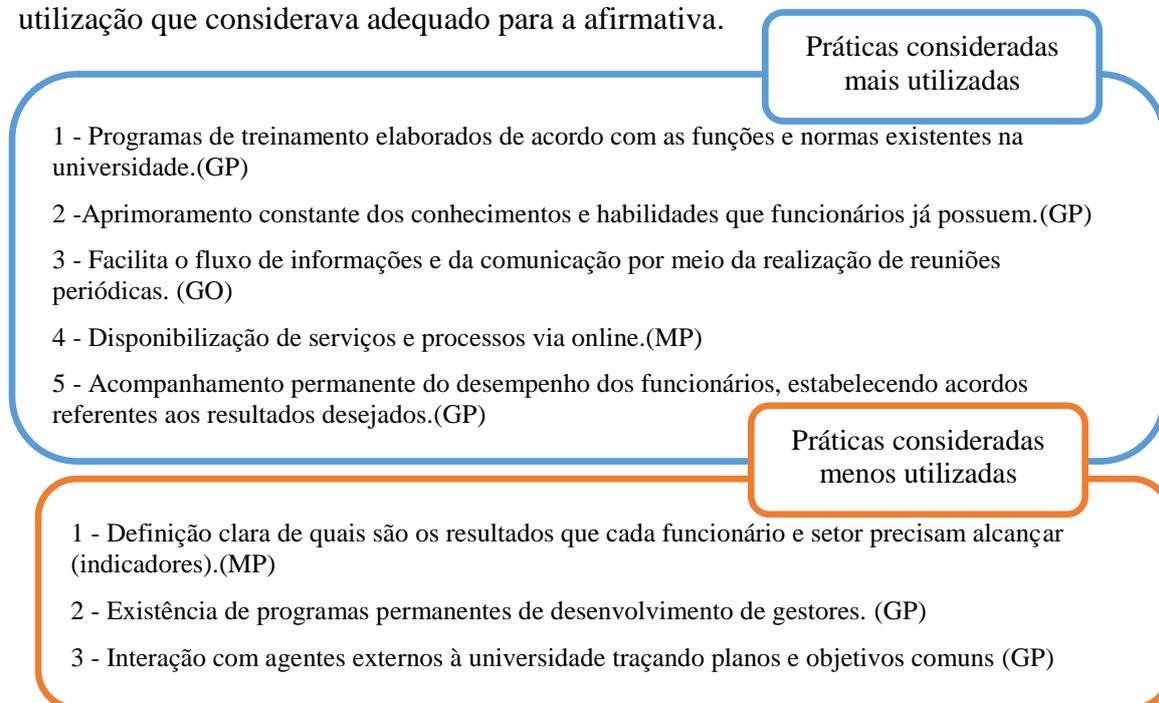


Figura 2: Práticas mais e menos utilizadas

Fonte: Elaborados pelos autores com base nos dados da pesquisa

Relacionando os achados representados na figura 2 com a figura 1 constata-se que apenas uma prática considerada como importante é também considerada como mais utilizada (Disponibilização de serviços e processos via online). Provavelmente este fato se deve com aspectos legais de necessidade de utilização de sistemas específicos por parte da administração pública federal e também pelo nível de investimento em tecnologias da informação.

Os demais itens considerados mais utilizados na gestão inovadora estão identificados como sendo menos importantes por parte dos gestores. Isso pode significar duas possibilidades. A primeira é que devido a utilização destes itens de forma eficiente, eles deixaram de se fazer importantes pelo fato que os problemas na gestão já foram sanados e os gestores no momento estão focados em outras questões, consideradas por eles prioritárias. A outra possibilidade é que a gestão está focando seus esforços em questões consideradas pouco importantes na opinião de seus gestores o que pode caracterizar divergências na gestão. Nas entrevistas, pode-se observar que estes dois processos ocorrem dentro da instituição estudada, porém percebe-se que estas divergências em sua maioria se dão pelo fato dos gestores identificarem que os itens considerados menos importantes estão ali caracterizados pelo fato de que são os procedimentos mais estruturados dentro da instituição.

Já as práticas consideradas menos utilizadas confirmam a idéia de a universidade adota práticas que a identificam como sendo burocrática e dentro de um sistema fechado, sem foco nos resultados em indicadores ou na sociedade. Observou-se ainda a baixa utilização de práticas que enfatizam o desenvolvimento dos gestores universitários. Levando em consideração que a maioria dos cargos de gestores são cargos preenchidos por docentes e não por pessoas com formação em gestão, esta constatação é problemática. A necessidade do desenvolvimento das aptidões dos gestores, principalmente focadas na inovação se faz necessária para o aprimoramento da gestão universitária.

4.5 As práticas de gestão inovadora no contexto da universidade

Quando perguntados aos gestores que práticas os mesmo identificam como inovadoras na gestão universitária, três dos gestores não identificaram nenhuma prática e um deles mostrou uma idéia que deseja aplicar no seu contexto específico e outro identificou melhorias no uso de tecnologias informacionais como sendo importantes inovações.

Nas observações sobre o processo de gestão destes profissionais, identificou-se que os mesmos são profissionais que buscam inovações no dia-a-dia pois estão sempre na tentativa de identificar melhorias em processos ou mesmos novas formas de realizar atividades. Por este motivo, acredita-se que os gestores tenham dificuldades em identificar o que é inovação no cotidiano do trabalho. Este aspecto não desmerece as atividades que já foram realizadas, apenas demonstra que existe a necessidade de explorar estes conceitos por parte da equipe de gestão.

Durante as entrevistas e no processo de observação, pode-se identificar que os gestores estão conectados com a administração pública gerencial, com a busca da excelência e da eficiência dos processos da universidade. Percebe-se que muitas vezes há forte intenção de mudança, porém esta esbarra em aspectos legais, que burocratizam e emperram algumas atividades, já em outros casos, fica evidente a mudança em comportamentos e procedimentos visando agilizar processos. Neste caso, visualiza a importância do papel do gestor interessado em agilidade e eficiência. As observações

acima evidenciam as teorias de Senhoras (2012) que relaciona a vantagem competitiva aos avanços e inovações das universidades, quanto mais processos e atividades proporcionarem inovações, mais eficiente será a universidade e mais vantagem competitiva ela resultará.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se 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 organizacional e à dimensão de modernização dos processos. Assim, faz-se necessário estimular as melhorias em processos e na horizontalização das estruturas, gerando maior autonomia aos servidores. Contrariamente à literatura, identificaram-se como práticas menos importantes aquelas relacionadas com a gestão de pessoas.

As práticas mais adotadas no contexto da universidade foram àquelas relacionadas com o uso dos sistemas de gestão de pessoas e com o uso da informação. 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.

A partir dos dados coletados neste estudo, identificou-se a necessidade da universidade avançar suas práticas de gestão no intuito de propiciar maiores benefícios na gestão universitária. Os conceitos e concepções que guiam as tendências da gestão no setor público identificam como necessária a necessidade de se romper com o modelo burocrático, fundamentado numa lógica de sistema fechado e nos seus processos internos. Estar sensível às mudanças da sociedade de forma a entender a necessidade de transformação da instituição em um formato que leva em consideração a qualidade dos serviços e o atendimento das demandas da sociedade com ética e responsabilidade e com foco nos resultados. Faz-se necessário avançar na direção da mudança da gestão universitária.

Como limitações da pesquisa pode-se elencar aquelas inerentes à pesquisa qualitativa como a impossibilidade de generalização dos resultados para outro contexto que não o estudado e a falta de tempo para uma abordagem mais ampla que contemplasse outros métodos de análise. Como sugestões para futuros estudos sugere-se que os resultados qualitativos sejam relacionados com pesquisas quantitativas sobre o tema e também relacionados com outras universidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, J. C., ÁLVARES, C. T., & CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BERGERMAN, Marcel. **Inovação como instrumento de geração de riqueza no Brasil**: o exemplo dos institutos privados de inovação tecnológica. *Parcerias Estratégicas*, n. 20 (Parte 5), p. 1419-1427, 2005.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.

- CASAS-AMERNGOL, M. Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento. **Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento**, v.2, n.2, p.1-18, 2005.
- CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. Qualitative research in work contexts. In: CASSELL, C; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications, 1995, p. 1-1.
- DAMANPOUR, F., EVAN, W.M., 1984. **Organisational innovation and performance: the problem of “organisational lag”**. *Administrative Science Quarterly* 29 (3), 392-409.
- EVAN, W. M. Organizational lag. *Human Organizations*, 25: 51-53, 1966.
- ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- FREEMAN, C, PEREZ, O. Structural crises of adjustment business, cycles and investment behaviour. In: DOSI, G. et al., eds. **Technical change and economic theory**. London : Pinter, 1988.
- FUJINO, A.; STAL, E.; PLONSKI, G.A A proteção do conhecimento na universidade. **Revista de Administração**. São Paulo, v.34, n.4, p.46-55, out./dez.1999.
- GAMBIN, A. J. **The Value of Innovation**. Management Accounting. Montvale, setembro, 1998.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- JEFFERSON, R. Progress in planning. In: JEFFERSON, R.; DIAMOND, D.R.; McLOUGHLIN, J.B. **Planning and the innovation process**. New York: Pergamon, 1986.
- KNIGHT, K. E. 1967. A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. **The Journal of Business**, 40(4): 478-496.
- LUECKE, R. **Managing Creativity and Innovation**. Harvard Business School Press:Boston, 2003.
- MORAES, Maria Candida. Transdisciplinaridade e educação. In.: **Instituto Paulo Freire de Espana**. Rizoma Freireano, n.6, 2010. Acesso em jan/2012. Disponível em: <<http://www.rizoma-freireano.org/index.php/transdisciplinaridade-e-educacao--maria-candida-moraes>>. Acesso em: 19/12/14.
- NETO, R. N. Regionalização de C&T e geração de riqueza. **Seminários temáticos para a 3ª Conferência Nacional de C,T&I**, Parcerias Estratégicas – Número 20, 2005
- PETERSON, M.W.; DILL, D.D. Understanding the competitive environment of the postsecondary knowledge industry. In: PETERSON, M.W.; DILL, D.D.; METS, L.A., **Planning and management for a changing environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

- RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 334 p. 1999
- SCHUMPETER, J. **The Instability of Capitalism**. Harmondsworth: Penguin Books. 1971.
- SCHUMPETER, J. A. **Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process**. Philadelphia: Porcupine Press, 1939.
- SENHORAS, E. M. **Estruturas de gestão estratégica da inovação em universidades brasileiras**. 1. ed. Boa Vista: EdUFRR, 2012.
- SHAVININA, L.V. **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003.
- SOUZA, J. J. **Teoria implícita de inovação na gestão universitária: articulando pensamento e ação no contexto das universidades públicas federais brasileiras**. Salvador, Bahia, 2003.
- SUNDBO, J. Management of innovation in services. **The Services Industries Journal**, v.17, n.3, p.432-455, 1997.
- TRINDADE, A.R. **Educação a distância: percursos**. Lisboa: UAb, 2004.
- VARGAS, E.R.; ZAWISLAK, P.A. Sistemas multifuncionais de inovação: a proposição de um marco teórico para o estudo da inovação em setores de serviços. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2004, Curitiba. **Anais ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- UTTERBACK, J.M., ABERNATHY, W.J. **A Dynamic Model of Process and Product Innovation**, Omega, The Int. JI of Mgmt Sci., Vol. 3, No. 6, 639–656, 1975.