

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Mestrado Profissional em Administração**

**André Melo de Souza**

**Gestão administrativa inovadora na UFPE: um  
estudo das percepções e práticas dos gestores TAE's  
à luz da Teoria da cognição organizacional**

**Recife, 2016**

**André Melo de Souza**

**Gestão administrativa inovadora na UFPE: um estudo das percepções e práticas dos gestores TAE's à luz da Teoria da cognição organizacional**

**Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Mônica Maria Barbosa Gueiros**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas, do Mestrado Profissional em Administração.

**Recife, 2016**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S725g

Souza, André Melo de

Gestão administrativa inovadora na UFPE: um estudo das percepções e práticas dos gestores TAE's da UFPE à luz da Teoria da cognição organizacional / André Melo de Souza. - 2016.

104 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.

Inclui referências e apêndices.

1. Administração pública. 2. Ensino Superior – efeito das inovações tecnológicas. 3. Inovações educacionais. I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2016 –119)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Mestrado Profissional em Administração

# **Gestão administrativa inovadora na UFPE: um estudo das percepções e práticas dos gestores TAE's à luz da Teoria da cognição organizacional**

**André Melo de Souza**

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 28 de setembro de 2016.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros, UFPE (Orientadora)

Profa. Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Examinadora interna)

Profa. Dra. Denise Clementino de Souza, UFPE - CAA (Examinadora externa)

Ao meu Deus pela graça de desfrutar do seu incomparável amor em todos os meus passos.

Aos meus pais Benjamim e Marineia, pelo amor, dedicação e exemplos de integridade.

À minha amada esposa Simone, pelo amor, incentivo e paciência.

Ao meu amado filho Arthur, cuja inocência, curiosidade e vitalidade promoveram momentos valiosos de descontração e conforto.

Aos meus amados irmãos Anderson e Andreza pelas experiências compartilhadas e por compreenderem as minhas ausências.

A todos os outros familiares que contribuíram direta ou indiretamente para meu crescimento pessoal e aos amigos de hoje e de ontem que me incentivaram a perseverar nos meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Pernambuco, por me conceder a preciosa oportunidade de cursar o Mestrado profissional em administração - MPA.

À Professora Doutora Mônica Gueiros, pelo apoio e orientação investidos neste trabalho.

Aos professores do Programa de pós-graduação do MPA pelos valiosos ensinamentos e estímulos oferecidos.

À Pró-reitoria de gestão de pessoas e qualidade de vida em conjunto com a coordenação do Mestrado profissional em administração e respectivas equipes pelo empenho na oferta e condução do Mestrado.

À Diretoria de gestão de pessoas (DGP) e à Divisão de apoio administrativo (DAA) que me apoiaram prontamente na realização do estudo. Em especial aos TAE's da DAA que testemunharam minhas preocupações e me incentivaram a vencê-las.

Aos Coordenadores das unidades da UFPE por colaborarem com a pesquisa.

À minha querida turma cujos valiosos e generosos momentos vividos contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Minha gratidão!

*As mãos preguiçosas empobrecem o homem, porém as mãos diligentes lhe trazem riqueza.*

*Provérbios 10:4*

## Resumo

O estudo teve por objetivo compreender, por meio das experiências dos coordenadores TAE's da UFPE, como a gestão administrativa da UFPE pode ser considerada inovadora. Os objetivos específicos foram: verificar o grau de importância e o grau de utilização de práticas inovadoras de gestão na UFPE; identificar as principais práticas de gestão consideradas inovadoras e as respectivas barreiras à implementação destas na UFPE; e compreender o conceito de uma “gestão administrativa inovadora” implícito nas ideias, valores e crenças compartilhados pelos gestores. O referencial teórico fundamentou a compreensão da temática inovação em práticas de gestão (PAIVA; ROCHA-PINTO, 2015; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; COSTA *et al*, 2013); e da Teoria da cognição organizacional e o construto Teoria implícita (BASTOS, 2002; JANISSEK-DE-SOUZA, 2007). Trata-se de um estudo de caso, as técnicas de análise foram quantitativa e qualitativa, a amostra composta por 53 coordenadores e um questionário semi-aberto foi utilizado. Como resultados, a gestão administrativa da UFPE parece estar distante de um contexto considerado inovador; Por outro lado, o Plano de capacitação e qualificação dos servidores e a interiorização da UFPE foram as principais práticas de gestão consideradas inovadoras. As principais barreiras à implementação de práticas inovadoras foram: resistência às mudanças, recursos financeiros insuficientes e burocracia excessiva; o conceito de gestão administrativa inovadora da UFPE caracterizou-se pela existência de processos participativos, de incentivo à capacitação, de canais de comunicação eficazes e tecnologias integradas, de transparência pública. Para estudos futuros, sugere-se ampliar as observações com os demais servidores da UFPE, como também, o desenvolvimento de propostas de avaliação de desempenho no contexto das universidades federais.

Palavras-chave: Inovação em gestão pública; Práticas inovadoras de gestão pública universitária; Teoria da cognição organizacional.

## **Abstract**

The study aimed to understand, through the experiences of TAE's UFPE coordinators, as the administration of UFPE can be considered innovative. The specific objectives were to verify the degree of importance and the degree of use of innovative management practices at university; identify key management practices considered innovative and their barriers to implementing these at university; and understand the concept of an "innovative administrative management" implicit in the ideas, values and beliefs shared by managers. The theoretical reasons for the understanding of the subject innovation management practices (PAIVA; ROCK-PINTO, 2015; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; Costa et al, 2013); and the theory of organizational cognition and construct Implicit theory (BASTOS, 2002; JANISSEK-DE-SOUZA, 2007). This is a case study, the analysis techniques were quantitatively and qualitatively, the sample of 53 engineers and a semi-open questionnaire was used. As a result, the administration of UFPE seems far be considered an innovative context; On the other hand, the training plan and training of servers and the internalization of UFPE were the main management practices considered innovative. The main barriers to the implementation of innovative practices were: resistance to change, insufficient financial resources and excessive bureaucracy; the concept of innovative administrative management of UFPE characterized by the existence of participatory processes, to encourage training, effective communication channels and integrated technologies, public transparency. For future studies, it is suggested to extend the observations to other UFPE servers, as well as the development of performance evaluation of proposals in the context of federal universities.

**Keywords:** Innovation in public management; Innovative practices university public management; Theory of organizational cognition.

# **Lista de abreviaturas e siglas**

**ANPAD** - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

**ASCOM** - Assessoria de Comunicação Social da UFPE

**CAA** – Centro Acadêmico do Agreste

**CAC** - Centro de Artes e Comunicação

**CAPES** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CAV** - Centro Acadêmico de Vitória

**CB** - Centro de Biociências

**CCEN** - Centro de Ciências Exatas e da Natureza

**CCJ** - Centro de Ciências Jurídicas

**CCS** - Centro de Ciências da Saúde

**CCSA** - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

**CE** - Centro de Educação

**CFCH** - Centro de Filosofia e Ciências Humanas

**CI** - Centro de Informática

**CNS** – Conselho Nacional de Saúde

**CTG** - Centro de Tecnologia e Geociências

**DGP** – Departamento de Gestão de Pessoas

**ENAP** – Escola Nacional de Administração Pública

**FG** – Função Gratificada

**OCDE** – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PROGEPE** – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

**SciELO** – Scientific Electronic Library Online

**TAE's** – Técnico-Administrativos em Educação

**TCLE** – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**TCO** – Teoria de Comportamento Organizacional

**TI** – Teoria Implícita

**UFPE** – Universidade Federal de Pernambuco

## Lista de tabelas

<b>Tabela 01 (4)</b> - Distribuição das variáveis gerais	58
<b>Tabela 02 (4)</b> - Estatística descritiva das variáveis idade e tempo de serviço na UFPE	59
<b>Tabela 03 (4)</b> - Distribuição de frequência das práticas segundo os graus de importância e de utilização na gestão da UFPE.	60
<b>Tabela 03.1 (4)</b> - Distribuição de frequência das práticas categorizadas segundo os aspectos 1 e 2	62
<b>Tabela 04 (4)</b> - Frequências e porcentagens dos atributos referentes às principais barreiras encontradas na implementação de Práticas Inovadoras de Gestão na UFPE	68
<b>Tabela 05 (4)</b> - Frequências e porcentagens dos atributos referentes às características definidas pelos gestores sobre gestão inovadora na UFPE	74

## Lista de figuras

<b>Figura 01 (3)</b> - Diagrama do estudo	46
<b>Figura 02 (4)</b> - Nuvem de palavras sobre as principais barreiras encontradas na implementação de práticas inovadoras de gestão da UFPE	69
<b>Figura 03 (4)</b> – Árvore máxima da análise de similitude das evocações mais frequentes em relação às principais barreiras encontradas na implementação de práticas inovadoras de gestão da UFPE	60
<b>Figura 04 (4)</b> - Nuvem de palavras para as características que na opinião dos gestores definem uma Gestão Universitária Inovadora	75
<b>Figura 05 (4)</b> - Árvore máxima da análise de similitude das evocações mais frequentes em relação às características que na opinião dos gestores definem uma Gestão Inovadora na UFPE	78

## Lista de quadros

<b>Quadro 01 (1)</b> – Síntese do campo, da contextualização, das justificativas e dos objetivos do estudo	23
<b>Quadro 02 (2)</b> – Conceitos que estruturam a cognição e organização como campo de pesquisa	26
<b>Quadro 03 (2)</b> - Diferenças entre teoria científica e teoria implícita	27
<b>Quadro 04 (2)</b> - Panorama conceitual da inovação gerencial	37
<b>Quadro 05 (2)</b> – Práticas de gestão agrupadas por categorias	40
<b>Quadro 06 (3)</b> – Síntese dos objetivos específicos e respectivos instrumentos de coleta de dados e métodos de análise	52
<b>Quadro 07 (3)</b> - Amostra dos coordenadores técnico-administrativos da UFPE	52
<b>Quadro 08 (3)</b> - Agrupamento das práticas de gestão por categoria de análise	54
<b>Quadro 09 (3)</b> - Estratégia para análise de conteúdo	55
<b>Quadro 10 (4)</b> – Práticas consideradas muito importantes para definir uma gestão administrativa inovadora na UFPE	63
<b>Quadro 11 (4)</b> - Práticas inovadoras de gestão administrativa utilizadas na UFPE	65
<b>Quadro 12 (4)</b> - Práticas de gestão administrativa consideradas inovadoras na UFPE	66
<b>Quadro 13 (4)</b> - Síntese das características de uma gestão inovadora na UFPE	79

# Sumário

<b>Introdução</b> .....	15
1.1 Objetivos .....	20
1.1.1 Objetivo Geral .....	20
1.1.2 Objetivos Específicos .....	20
1.2 Justificativa .....	21
<b>2 Referencial Teórico</b> .....	24
2.1 Teoria da cognição organizacional .....	24
2.1.1 Teorias implícitas .....	27
2.2 Contextualização da gestão pública e as IFES .....	31
2.3 Inovação em práticas de gestão pública .....	34
2.3.1 Práticas de gestão pública premiadas pela ENAP .....	39
2.4 Breve abordagem sobre os estudos organizacionais .....	41
<b>3 Procedimentos Metodológicos</b> .....	44
3.1 Abordagem metodológica .....	44
3.2 Locus da pesquisa .....	46
3.3 Técnica de coleta .....	48
3.4 Pré-teste .....	50
3.5 Declaração da relação com o campo empírico .....	51
3.6 Método de análise .....	51
3.7 Limitações do estudo .....	55
3.8 Questões éticas envolvidas no estudo .....	56
<b>4 Tratamento e análise dos resultados</b> .....	57
4.1 Descrição das variáveis, estatística descritiva e inferencial dos dados .....	57
4.2 Análise textual das questões abertas .....	66
4.2.1 Práticas identificadas como inovadoras na UFPE .....	66
4.2.2 Barreiras à implementação de práticas inovadoras de gestão .....	67
4.2.3 Características de uma gestão administrativa inovadora na UFPE .....	73
<b>5 Conclusões</b> .....	81
Recomendações técnicas e gerenciais .....	84
Referências .....	86
<b>APÊNDICE A – Questionário</b> .....	92
<b>APÊNDICE B – Tabela 03 (4) (na íntegra)</b> .....	96
<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	100

# 1 Introdução

---

A dinâmica econômica e social vivenciada pelas sociedades no mundo moderno tem repercutido de maneira profunda e contínua nas atividades humanas tanto em nível individual como organizacional. Se por um lado, o ritmo da modernidade pressiona a pessoa e, conseqüentemente, afeta o seu comportamento diante da coletividade; por outro, a torna cada vez mais exigente em exercer seus direitos, sobretudo, aquelas pessoas mais desenvolvidas socialmente. Em nível organizacional, independentemente do setor de atuação, essa realidade implica no crescente aumento da demanda por produtos e serviços em quantidade e em qualidade. Como afirma Bergue (2010):

Impõe-se considerar que as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, o que faz incidir sobre a estrutura do Estado uma tensão por mudança, visando à sua adaptação às novas contingências pela via da inovação (BERGUE, 2010, p. 443).

Bergue (2010) parece evidenciar a importância de novos arranjos organizacionais e o reconhecimento do potencial de transformação que as ações inovadoras possuem sobre os formatos estruturais, os modelos de gestão e as estratégias de atuação sob a perspectiva da melhoria da produtividade, competitividade e sustentabilidade nas organizações.

Essas perspectivas, segundo a literatura, estão associadas ao nível de adoção de práticas inovadoras. Nesse sentido, Van de Ven (1986), defende que a inovação compõe-se basicamente de novas ideias, pessoas, transações e contexto institucional. Assim é definida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias por intermédio de pessoas em interação de maneira convergente sob um determinado contexto institucional (VAN DE VEN, 1986). O modo de operar do sistema capitalista imposto também às IFES exige do gestor a habilidade de conduzir sua unidade com ações inovadoras (SILVA, 2010). Nessa visão, compreender o que pensam os gestores Técnicos-administrativos em Educação (TAE's) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) sobre uma Gestão Inovadora na UFPE e identificar as práticas gerenciais consideradas inovadoras pelos mesmos agentes, pode ser considerado um ponto de partida alternativo para os estudos organizacionais voltados a uma organização peculiar em sua natureza e propósito, e, ao mesmo tempo, de análise bastante

complexa face os variados fatores influenciadores e suas diversas correlações como é caso da UFPE.

O fator concorrencial que é bastante significativo em organizações privadas e que as pressionam a adotarem novas feições operacionais e gerenciais capazes de investi-las de vantagem competitiva frente às demais (OBADIA; VIDAL; MELO, 2007), constitui importante determinante não apenas para este setor, uma vez que, independentemente da natureza da organização, diferentes práticas de gestão interferem variavelmente no alcance dos objetivos organizacionais, pois segundo (PETERS; WALTERMAN, 1982; ALPELBAUM; BATT, 2001; STRANG; MACY, 2002 *apud* SOUZA, 2007) o conjunto de práticas organizacionais delimita o conhecimento sobre as “melhores práticas” e assim o setor público também se insere tendo em vista as experiências consideradas exitosas em outras organizações. Mais especificamente no estudo da inovação gerencial, estudos defendem o seu desdobramento em três dimensões de análise: estruturas organizacionais, processos administrativos, e atividades e práticas gerenciais (LOPES, 2015). Assim, uma organização pode se encontrar, inclusive, e um contexto com maior ou menor grau de inovação conforme a dimensão estudada.

No Brasil, o modelo de administração pública gerencial ou *gerencialismo* constitui uma temática bastante debatida no meio acadêmico e mais defendida pela administração pública central. Os defensores desse modelo pressupõem a possibilidade de alcançar maior flexibilidade e agilidade nas ações governamentais, uma vez que consideram exitosos critérios e práticas de gestão oriundas da iniciativa privada e que é possível a aplicação dessas experiências, de modo adaptado às instituições públicas, sob o propósito da modernização para atender às demandas atuais da sociedade. Em outras palavras, pretende-se investir o setor público de ações inovadoras. Assim, o modelo de administração pública gerencial caracteriza-se sob o pressuposto que o modelo patrimonialista está condenado, o burocratismo excluído por ser ineficiente “[...] e em que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança a *posteriori* de resultados” (BRESSER-PEREIRA, 1998). Embora (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013) defendam que “as melhorias incrementais e as práticas administrativas diárias são mais benéficas que as grandes reformas e revisões, porque gradativamente consegue atingir a consciência dos indivíduos, o que difere das reformas que podem trazer frustrações”.

O modelo gerencialista brasileiro de 1995 possuía como pano de fundo a melhoria da produtividade e efetividade nas organizações públicas. Assim, o movimento para modernização das organizações públicas brasileiras, destacavam-se pelo estímulo à melhoria

do chamado “triplo E” no serviço público brasileiro – a Eficiência, a Eficácia e a Efetividade - princípios contidos na constituição federal de 1988. Esta melhoria pode ser promovida por meio da difusão de modelos e práticas de gestão, a exemplo do Prêmio Nacional de Inovação na Gestão Pública promovido pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. No cenário contemporâneo, a tentativa de integrar a administração e a política com a participação popular nos processos decisórios da gestão pública começou a ganhar relevância a partir das lutas sociais ocorridas nos anos 1970 e 1980 que receberam apoio nos governos das Frentes Populares (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

Como resultado desses estímulos, vários estudos foram desenvolvidos e o trabalho de Sousa *et al* (2013), baseado na categorização da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), através da análise de 16 edições das premiações no período de 1995 a 2012, identificou que o atendimento ao cidadão e a melhoria dos processos de trabalho são os itens mais recorrentes de melhoria. Assim, a prestação de serviços ao usuário se revelou a principal fonte de inovação no setor público. Ainda tomando-se por base os resultados dos estímulos da ENAP entre os anos 1996 e 2005 Costa *et al.* (2013), identificou 19 (dezenove) práticas de gestão pública que foram premiadas como inovadoras, e baseados nessas práticas estudou-as no contexto universitário.

Ante a variedade e complexidade de fatores que incidem sobre o estudo das práticas inovadoras de gestão no setor público, especialmente em Universidades, convém considerar o valor e pertinência de abordagens múltiplas de observação a partir de correntes científicas orientadas para os estudos organizacionais que procuram compreender e prever determinadas resultantes dos processos organizacionais, a exemplo das ações gerenciais. Neste estudo, são destacadas as seguintes abordagens: teorias explícitas e teorias implícitas. Ambas possuem abordagens científicas que possibilitam estudar as ações de inovação nas organizações.

Por outro lado, também é possível observar o processo de inovação gerencial a partir da abordagem essencialmente psicossocial por meio de teorias implícitas, a exemplo das teorias no campo dos processos cognitivos organizacionais (March e Simon). Estas últimas preocupadas em alcançar as representações do inconsciente das pessoas por meio da expressão de suas ideias e concepções de mundo. Como exemplo, a TCO orienta-se para a compreensão de como as cognições individuais se tornam compartilhadas e influenciam as ações nas organizações (BASTOS, 2001).

O campo de investigação que resulta na identificação das teorias implícitas constitui a teoria da cognição organizacional (TCO) que está alicerçada a partir da interseção entre as ciências da cognição e os estudos organizacionais. A TCO está baseada na visão de

organização como um processo socialmente construído por meio da interação entre atores (BASTOS, 2002). Essa visão realça o caminho subjetivo dos estudos sobre as estruturas cognitivas, e que precedem e até ultrapassam a fronteira do contexto explícito, aquele conscientemente vivenciado pelas pessoas e de abordagem objetiva.

Sob a ótica da TCO as crenças, valores e ideias individuais resultam em comportamentos organizacionais. Como construtos da TCO, as teorias implícitas (TI) são, pois teorias uma vez que implicam um conjunto mais ou menos organizado de ideias que se originam do inconsciente e que exercem uma enorme influência sobre as condutas, decisões e ações (NUÑEZ; RAMALHO; UEHARA, 2009). Por poderem receber influências da cultura organizacional, nem sempre as teorias implícitas utilizadas pelos gestores, são as adequadas para solucionar determinados problemas organizacionais, no entanto sua identificação possibilita revelar o as crenças e valores que precedem o comportamento (DICKSON; WENDOF, 1999). Nesse aspecto, parece relevante estudar os processos organizacionais do ponto de vista dos gestores envolvendo a temática da inovação em práticas gerenciais uma vez que no estudo da TI de organização inovadora de enfoque cognitivo, ver (JANISSEK-DE-SOUZA, 2007), por exemplo, foi identificado que esse tipo de estrutura cognitiva implica na forma como se percebe, avalia, organiza e constrói a realidade organizacional.

A base teórica deste estudo parte de uma realidade que é constituída por meio das ideias e práticas gerenciais. A partir dela pretende-se investigar o que pensam e praticam os gestores públicos, mais especificamente, no contexto da gestão da UFPE.

Sendo assim, esta pesquisa possui três objetivos específicos considerando as experiências dos coordenadores TAE's da UFPE: o primeiro, verificar o grau de importância e de utilização de um conjunto de práticas inovadoras, segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), para definir uma gestão administrativa inovadora na universidade; o segundo, identificar as principais práticas livremente evocadas pelos coordenadores administrativos da UFPE como inovadoras na gestão administrativa da UFPE, como também as barreiras à implementação de tais práticas; e o terceiro, compreender o conceito de gestão administrativa inovadora na UFPE, implícito nas ideias, valores e crenças compartilhados pelos gestores TAE's da UFPE, sob a lente teórica da TCO. Em outras palavras, o que os servidores TAE's em funções de coordenação entendem por uma gestão administrativa inovadora e o que se considera ser praticado na UFPE a partir das dimensões: atividades e práticas gerenciais; processos administrativos; e estrutura organizacional.

Nessa dimensão este estudo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: como a gestão administrativa da UFPE, sob a ótica dos gestores TAE's, pode ser considerada inovadora à luz da Teoria da Cognição Organizacional (TCO)?

## 1.1 Objetivos

Nesta seção serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos para responder a pergunta desta pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar, como a gestão administrativa da UFPE, sob a ótica dos gestores TAE's, pode ser considerada inovadora à luz da TCO.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- 1.1.2.1 Verificar o grau de importância e de utilização de práticas inovadoras reconhecidas pela ENAP, no contexto da UFPE, sob a ótica dos coordenadores TAE's;
- 1.1.2.2 Identificar as principais práticas livremente evocadas como inovadoras da gestão administrativa da UFPE, como também as barreiras à implementação de tais práticas, sob a ótica dos gestores TAE's da UFPE;
- 1.1.2.3 Compreender o conceito de gestão administrativa inovadora na UFPE implícito nas ideias, valores e crenças, compartilhados pelos gestores TAE's da UFPE, sob a lente teórica da TCO.

Para o objetivo (1) desta pesquisa, 02 (duas) hipóteses são apresentadas sendo empiricamente elaboradas, como também, baseadas na literatura revisada.

H<sub>0</sub>: As práticas inovadoras de gestão administrativa em instituições públicas são importantes para definir uma gestão administrativa inovadora na universidade; e, na prática, são utilizadas na UFPE;

H<sub>1</sub>: As práticas inovadoras de gestão administrativa em instituições públicas são importantes para definir uma gestão administrativa inovadora na universidade, mas pouco utilizadas na UFPE.

## 1.2 Justificativa

Do ponto de vista teórico, “a denominação, definição e classificação das empresas como organizações inovadoras ainda é objeto de análise e de estudos, como também a investigação em torno dos processos que promovem e propiciam a inovação é um campo de estudo a ser explorado” (PAIVA; ROCHA-PINTO, 2015, p3). Com essa afirmação os autores sugerem que exista uma lacuna teórico-empírica evidenciando um campo aberto, inclusive, aos estudos orientados para a relação pensamento e ação em organizações públicas. Pressupondo essa relação, este estudo visa compreender o processo desencadeador da inovação em práticas de gestão pública universitária.

Se a inovação, de modo mais amplo, pode ser definida como uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um grupo, conforme Rogers (1995). Dessa forma, acredita-se que a temática da inovação gerencial pode ser aproximada aos propósitos da TCO, mais especificamente, ao seu construto TI uma vez que está relacionado com as visões de mundo obtidas por cada indivíduo no decorrer de suas experiências.

Ainda sobre inovação, Brandão e Bruno-Faria (2013), apresentou um panorama da produção científica em periódicos nacionais e internacionais sobre inovação no setor público no período entre os anos de 2000 e 2010 e identificaram lacunas em temas como: processo de inovação, fatores que contribuem para a disseminação de inovações no setor público, indutores e barreiras, características das lideranças que facilitam a inovação e efeitos da inovação. Assim a partir dessas constatações, acredita-se que aproximando tais questões ao contexto das Universidades Federais é possível contribuir com o debate sobre a importância de estudar como os gestores TAE’s compreendem uma gestão administrativa inovadora no ambiente universitário, além de verificar que práticas de gestão são consideradas inovadoras e que barreiras são identificadas durante os processos de implementação na UFPE.

Do ponto de vista prático, sob o enfoque macro, segundo Brandão (2012), estudos identificaram três justificativas para estimular a inovação no setor público: a primeira ressalta que na maioria dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o setor público é um agente significativo da macroeconomia, contribuindo com parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) (entre 20% e 50%) repercutindo em empresas privadas, organizações públicas e do terceiro setor; a segunda justificativa refere-se à ação do setor público na oferta de serviços para cidadãos e empresas, existindo, portanto, espaço para contínua melhoria por meio de iniciativas inovadoras; e a terceira envolve o papel

do Estado na definição de políticas de fomento à inovação no setor privado (POTTS; KASTELLE, 2010 *apud* BRANDÃO, 2012).

A mesma justificativa da ação do setor público na oferta de serviços para cidadãos e empresas se relaciona com os propósitos da UFPE, como instituição promotora do desenvolvimento científico nacional, com contribuições internacionais. Assim, as IFES, dentro de sua competência de atuação, podem se engajar ao conjunto do setor público e até mesmo em projetos de cooperação com a iniciativa privada, ver (lei de inovação nº 10.973/2004), podendo contribuir com o desenvolvimento e a difusão de práticas inovadoras de gestão visando, principalmente, ao desenvolvimento local e nacional.

Nesse sentido, convém compreender a visão que os gestores das IFES possuem sobre o que vem a ser uma gestão administrativa inovadora no contexto universitário e identificar que artefatos ou práticas gerenciais existentes na gestão podem ser considerados inovadores visando à disseminação de práticas exitosas e oferecer uma perspectiva sobre as condições observadas em conjunto com as expectativas dos gestores TAE's.

Assim, a perspectiva do estudo está voltada para compreender que conceito de gestão administrativa inovadora está presente no contexto universitário, realizar um mapeamento das práticas inovadoras de gestão, assim como identificar as barreiras à implementação de práticas por meio dos gestores TAE's designados em funções de coordenação, que representa um quadro de pessoal mais voltado ao nível intermediário de gestão. Entendendo, neste estudo, que esses gestores possuam uma maior proximidade com as práticas de gestão e suas dificuldades e repercussões cotidianas.

Desse modo, a partir do mapeamento das práticas de gestão e da identificação do conceito de gestão inovadora na UFPE, pretende-se contribuir para ampliar a discussão científica sobre a temática da gestão inovadora em universidades federais, com as estratégias e ações de melhoria na gestão de pessoas, nos processos administrativos e na estrutura organizacional da UFPE.

A seguir, o Quadro 01 apresenta uma síntese do embasamento teórico, da contextualização em âmbito nacional e internacional, das justificativas a partir de perspectivas teóricas e práticas, e dos objetivos específicos desta pesquisa. O propósito foi clarificar a linha de investigação previamente utilizada para realizar a abordagem introdutória da temática em um plano de visão geral que norteou e impulsionou no desenvolvimento e alcance dos resultados deste estudo.

**Quadro 01 (1) - Síntese do campo, da contextualização, das justificativas e dos objetivos do estudo.**

<b>Teoria da Cognição Organizacional</b>			
Baseada na visão de organização como um processo socialmente construído por meio da interação entre atores (BASTOS, 2002)			
Amplitude de contextualização	Justificativas		Objetivos específicos
	Teóricas	Práticas	
<b>Nacional</b> “Impõe-se considerar que as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, o que faz incidir sobre a estrutura do Estado uma tensão por mudança, visando à sua adaptação às novas contingências pela via da inovação” (BERGUE, 2010, p. 443).	Lacunas quanto à denominação, definição e classificação de Organização inovadora baseada em Gestão inovadora. (PAIVA; ROCHA-PINTO, 2015).	Ação do setor público na oferta de serviços (inovadores) para cidadãos e empresas. (POTTS; KASTELLE, 2010 <i>apud</i> BRANDÃO, 2012).	1) Verificar o grau de importância e de utilização de práticas inovadoras reconhecidas pela ENAP, no contexto da UFPE, sob a ótica dos coordenadores TAE’s;  2) Identificar as principais práticas livremente evocadas como inovadoras da gestão administrativa da UFPE, como também as barreiras à implementação de tais práticas sob a ótica dos coordenadores TAE’s da UFPE;
	Lacunas no processo de inovação, fatores que contribuem para a disseminação de inovações no setor público, indutores e barreiras, características das lideranças que facilitam a inovação e efeitos da inovação. (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013)		
<b>Internacional</b> O conjunto de práticas organizacionais delimita o conhecimento sobre as “melhores práticas”. (PETERS; WALTERMAN, 1982; ALPELBAUM; BATT, 2001; STRANG; MACY, 2002 <i>apud</i> SOUZA, 2007).	Na maioria dos países da OCDE, o setor público é um agente significativo da macroeconomia, contribuindo com parcela significativa do PIB (entre 20% e 50%) repercutindo em empresas privadas, organizações públicas e do terceiro setor (POTTS; KASTELLE, 2010 <i>apud</i> BRANDÃO, 2012).  O papel do Estado na definição de políticas de fomento à inovação no setor privado (POTTS; KASTELLE, 2010 <i>apud</i> BRANDÃO, 2012).	3) Compreender o conceito de gestão administrativa inovadora na UFPE implícito nas ideias, valores e crenças compartilhados pelos coordenadores TAE’s da UFPE sob a lente teórica da TCO.	

Fonte: Elaboração própria

No capítulo a seguir, serão abordados os principais aportes teóricos que fundamentaram o presente trabalho. Apresentará a TCO e a abordagem do construto TI, uma breve contextualização da gestão pública brasileira, os estudos organizacionais, e a inovação em práticas de gestão pública.

## 2 Referencial Teórico

---

Esta seção apresenta o referencial teórico que aborda o campo da Teoria da cognição Organizacional (TCO) e, mais especificamente, a abordagem do construto teoria implícita (TI); mais adiante, é realizada uma breve contextualização da Gestão Pública Brasileira e dos Estudos Organizacionais; e, por fim, apresentadas as discussões mais recentes sobre Inovação em Práticas de Gestão Pública. Portanto, foi organizada em quatro seções: a primeira trata das origens e principais estudos que alicerçam a TCO e o construto TI para atender ao primeiro objetivo específico; a segunda apresenta uma contextualização da Gestão Pública Brasileira e principais características; a terceira, uma breve abordagem sobre os Estudos Organizacionais; e a quarta aborda estudos sobre a Inovação em Práticas de Gestão Pública, incluindo o contexto Universitário, as características e discussões envolvidas visando atender aos demais objetivos.

### 2.1 Teoria da cognição organizacional

Algumas das questões mais desafiadoras postas no campo organizacional abrangem compreender: “o como” os processos organizacionais acontecem e “o porquê” de uma determinada maneira. Os agentes, ou mais precisamente, os gestores universitários apreendem, pensam, enfrentam conflitos, compartilham ideias, tomam decisões, agem, etc., em variadas circunstâncias, tudo partindo da utilização, de algum modo, de seus processos cognitivos.

O campo de pesquisa denominado de Teoria da cognição organizacional (TCO) originou-se e tornou-se emergente a partir da interseção entre as ciências da cognição e os estudos organizacionais. Está fundamentado na visão de organização como processo socialmente construído por meio da interação entre atores (BASTOS, 2002). Nesta perspectiva, a ênfase dessa teoria está no papel da cognição dos atores sobre os processos e resultados organizacionais, ou ainda, equivale dizer que:

esta noção de construção social da realidade, característica do paradigma construtivista, destaca que o ser humano não reage mecanicamente ao

ambiente. Estas noções levam, também, a uma redefinição do próprio conceito de organização que passa a ser entendida como sendo formada por meio de um processo contínuo de complexas relações psico-sociais (JANISSEK-DE-SOUZA, 2007, p.28).

Nesse horizonte, (BASTOS, 2002; JANISSEK-DE-SOUZA, 2007) convergem em seus posicionamentos compreendendo que uma organização pode ser enxergada como o resultado das relações entre os seus agentes que se utilizam dos seus recursos cognitivos, sejam eles constituídos por valores, crenças, cultura do funcionário ou mesmo construídos na dinâmica dos grupos em seus ambientes organizacionais.

No ambiente de gestão universitária, caracterizada por relações complexas e contínuas, o corpo técnico e operacional, tende a desenvolver significativa especialização nas tarefas, que reflete nos conceitos formulados e em suas práticas de gestão. Neste aspecto, o gestor universitário costuma se deparar, de um lado com pressões de ordem legal e, de outro, com as exigências da sociedade como um todo por uma educação de qualidade e acessível mediante princípios de justiça e igualdade social. Essas circunstâncias nas quais estão inseridos os gestores desafiam a capacidade de pensamento reforçando a necessidade de compreender as estruturas cognitivas. Para tratar tais demandas, os gestores universitários acionam, portanto, suas respectivas capacidades cognitivas (JANISSEK-DE-SOUZA, 2007), mais especificamente, a TI existente que é frequentemente acionada uma vez que os gestores universitários – assim como gestores de outras áreas de atuação - estão cotidianamente diante de uma estrutura formalmente constituída e caracterizada por limitações relativas à flexibilidade e à agilidade em suas ações.

O Quadro 02 apresenta uma estrutura referencial sobre conceitos e dimensões de análise que compõem o campo de estudo da cognição e organização proposto Schneider e Angelmar (1993). Para cada propriedade central da cognição três níveis de análise são propostos, desde o menor nível individual, abordando o nível de grupo até o organizacional.

O Quadro 02 representa o resultado da revisão da literatura de três décadas anteriores referente aos conceitos que basearam a TCO. Neste mesmo quadro referencial são propostos três níveis de análise (indivíduo, grupo e organização) atribuindo, ainda, três propriedades centrais da cognição, denominadas como: estruturas cognitivas (como se dá a representação e armazenamento do conhecimento); processos cognitivos (como se dá a aquisição e utilização do conhecimento) e, por fim, os estilos cognitivos (maneiras como são estruturados e processados os conhecimentos em meio a preferências, de caráter automático ou inconsciente) Bastos (2000).

**Quadro 02 (2)**– Conceitos que estruturam a cognição e organização como campo de pesquisa (continua)

Propriedades centrais da cognição	Níveis de Análise		
	Organização	Grupo	Indivíduo
<b>Estruturas cognitivas</b>	Corpos pensamento Sistemas cognitivos Mapas cognitivos Sistemas interpretativos Diagramas de Influência Ideologia Mente Mitos Regras de decisão	Pressupostos Básicos Metáfora Ideologia Crenças negociadas Lógica dominante	Schemas Mapas cognitivos Scripts <u>Teorias implícitas</u> Sistemas de conhecimento Estrutura de conhecimento
<b>Processos cognitivos</b>	Procura-seleção-retenção Input-processamento-output Sistema de processamento de informação	Pensamento grupal	Assimilação/acomodação Atribuição Vieses Simplificação Racionalização
<b>Processos cognitivos</b>	Sensemaking Atribuição Aprendizagem Práticas de pensamento	Pensamento grupal	Retrospectiva
<b>Estilos cognitivos</b>	Quadros de referência Análise de redes sócio-cognitivas	Capacidade Integrativa Complexidade sócio-cognitiva Cobertura e consenso	Tolerância a ambigüidade complexidade cognitiva Grid de repertório

Fonte: Bastos (2000, p.9, grifo nosso) adaptado de Schneider e Angelmar (1993)

Segundo (BASTOS, 2000a; 2002), existem duas tensões fundamentais nos estudos organizacionais e, por isso, trazem implicações à TCO: a primeira acerca do conflito de entendimento do que é uma organização que para alguns constitui uma entidade, para outros um processo; a segunda refere-se a como explicar os fenômenos organizacionais, de modo que, ou se utilize uma abordagem partindo de ações individuais sobre tais fenômenos ou na perspectiva dessas ações serem resultantes desses fenômenos.

(BASTOS, 2000a; 2002) identificou que é forte o pressuposto de que a cognição individual resulta em comportamento organizacional. A ênfase desse pressuposto está nos servidores como agentes causais que podem ser vistos a partir do somatório de suas relações entre si. Sendo assim, define-se que este estudo visa percorrer a dimensão cognitiva em nível individual e organizacional, em outras palavras, dos gestores no contexto das relações na UFPE.

Dos processos mentais acima referidos optou-se por utilizar a TI considerando o propósito de compreender, a partir do olhar dos gestores, o que vem a ser uma gestão inovadora por meio dos seus modelos mentais estruturados sobre experiências e práticas inovadoras de gestão. A abordagem teórica sobre as teorias implícitas foi realizada no

próximo subtópico e através dele pretendeu-se clarificar o modo como se esperava alcançar o que cada gestor pensava.

### 2.1.1 Teorias implícitas

Considera-se que as Teorias Implícitas (TI) foram utilizadas pela primeira vez nos estudos de Bruner e Tagiuri (1954), pelo qual observaram que as pessoas tendem a estabelecer relações causais entre características de personalidade. A essa rede de relações os autores chamaram de “teorias de personalidade ingênuas, implícitas”, assim chamadas por serem simples de formular e carecerem de conhecimento científico prévio daí também chamadas “ingênuas”; e são implícitas por se originarem do inconsciente o que justifica não serem frequentemente declaradas (DOWNEY; BRIEF, 1986 *apud* MOSCON, 2009). Nessa mesma linha (NUÑEZ; RAMALHO; UEHARA, 2009) afirmam que:

*As Teorias Implícitas são, pois teorias, uma vez que implicam um conjunto mais ou menos organizado de ideias. São implícitas, porque são inconscientes e não podem constituir-se em modelos mentais, uma vez que os modelos mentais correspondem a uma representação episódica, dinâmica e flexível de uma tarefa ou situação elaborada a partir da integração de uma parte da Teoria Implícita e das demandas da situação ou tarefa gerada na memória de curto prazo.*

Em seu trabalho de caracterização da TI de Organização Inovadora Janissek-de-Souza (2007) buscou, em síntese, apresentar um quadro contendo comparativos entre a Teoria Científica e a TI baseada em Furnham (1987) conforme Quadro 03.

**Quadro 03 (2) - Diferenças entre Teoria científica e Teoria implícita**

(continua)

Dimensões	Teoria Implícita	Teoria Científica
Formalidade, Explicitidade	São implícitas, muitas vezes inconscientes; Não são explicitamente vinculadas a paradigmas ou teorias; Não são formais.	São formais, estabelecidas de forma lógica e com consistência interna; É explícita.
Coerência, Consistência	Frequentemente ambíguas, incoerentes e inconsistentes; Existência de ideias ou crenças incompatíveis ou contraditórias, sem haver, no entanto, sensação de incômodo por conta de tal incompatibilidade; As inconsistências e incompatibilidades são frequentemente inconscientes.	São coerentes e consistentes; Coerência: porque aplicadas a um domínio específico de um fenômeno; As proposições se ajustam entre si; Consistência: não são mutuamente contraditórias.

**Quadro 03 (2) - Diferenças entre Teoria Científica e Teoria Implícita**

(conclusão)

<b>Dimensões</b>	<b>Teoria implícita</b>	<b>Teoria científica</b>
Verificação e falsificação	Utilizam-se de princípios indutivos; Buscam a verificação da teoria.	Utilizam-se de princípios dedutivos; Buscam a falsificação da teoria.
Causa e consequência	Inferem causas unidirecionais baseadas em uma teoria implícita.	Podem inferir causa bi-direcionais ou multi-causais.
Conteúdo x Processo	Centram-se no conteúdo (descrevem tipos e categorias) São mais descritivas.	Centram-se no processo; São mais explicativas.
Interno/situacional	Explicação do comportamento dos outros atribuída a motivos pessoais internos (personalidade); Esperam comportamento consistente, independente da situação.	Explicação do comportamento atribuída a fatores situacionais internos e externos; Comportamento dependente da situação.
Geral x Específico	Possuem explicações para fenômenos específicos, mas não generalizam; São influenciados por expectativas e determinantes que moldam as explicações; Não há o processo de generalização em forma de princípios teóricos; São pequenas mini-teorias para muitos eventos específicos.	Busca explicações para uma vasta gama de fenômenos e situações; Busca a generalização.
Força x Fraqueza	São fracas, não são precisas, dados não são confiáveis; Orientam os problemas a serem melhor pesquisados; Podem se tornar fortes.	São fortes: baseadas em observações variadas e acuradas, feitas por vários pesquisadores; São interdependentes; O fenômeno em questão é claro e não ambíguo.

Fonte: Janissek-de-Souza (2007) adaptado de Furnham (1987).

Najavits (1997), defende que as teorias implícitas emergem de lacunas derivadas de abstrações oferecidas pelas teorias científicas ou explícitas e que não são suficientemente específicas para atuar sobre determinadas situações ou mesmo que contradizem a experiência pessoal. Por essa razão torna-se interessante estudar o setor público como objeto de estudo em diversos ângulos de visão, especialmente por sua natureza de organização caracterizada pelos desafios à gestão por sua complexidade operacional e originariamente orientada para atender os anseios da sociedade. Sua importância e influência sobre o comportamento dos gestores são defendidas por diversos autores em variados contextos de atuação considerando que:

*En términos generales, la importancia de las 'teorías implícitas' radicaría en el hecho de que son un tipo de entidad cognitiva, inconsciente, latente e implícita, que ejercen una enorme influencia en las conductas, decisiones y acciones o respuestas de los 'sujetos' a determinados problemas del conocimiento (KARMILOFF-SMITH, 1997; POZO, 2001; RODRIGO & CORREA, 2001; CASTRO, 2006; MARTÍNEZ, 2009 apud SIERRALTA; RUBIO, 2015).*

No campo cognitivo (McCONNEL, 2001; RUVOLO; ROTONDO, 1998; ZIEGLER, 2001 *apud* MOSCON, 2009) observaram que as pessoas tendem a desenvolver Teorias Implícitas relacionadas à personalidade e às atitudes próprias ou dos outros e, conseqüentemente, influenciam no processo de aprendizado, na motivação, como também, no bem estar dos funcionários. Segundo esses autores as Teorias implícitas são basicamente desenvolvidas de duas formas: segundo atributos pessoais relativamente estáveis e imutáveis, denominadas *entity theory*; e aquelas baseadas em atributos maleáveis e mutáveis, ou seja, *incremental theory*. Essa tipologia básica possibilita obtermos a noção de quão relevante é saber como as pessoas pensam e tendem a agir em suas atividades, o que inclui os processos organizacionais.

A TI pode ser caracterizada como o conjunto de percepções e esquemas mentais baseados em crenças sobre o mundo e sua dinâmica (BASTOS *et al.*, 2007) e, nas organizações, entendida como “um tipo de estrutura cognitiva que tem como função construir explicações do por que as pessoas se comportam de determinada maneira” (JANISSEK-DE-SOUZA, 2007, p.62). Esse potencial de permitir estudar as interações dos servidores e compreender o processo organizacional justificou esta proposta neste nível de análise.

O construto TI possibilita verificar de que forma os servidores leem, interpretam e constroem sentido a partir de teorias científicas difundidas como as mais adequadas para uma organização ser considerada inovadora. Desse modo, também no ambiente organizacional a ação e o pensamento interagem entre si. Estudando a TI de Organização Inovadora (JANISSEK-DE-SOUZA, 2007) identificou que este tipo de estrutura cognitiva implica na forma como se percebe, avalia, organiza e constrói a realidade organizacional. Por sua proposta e características básicas que estão voltadas aos estudos dos comportamentos humanos individuais as Teorias implícitas também podem ser aplicadas no contexto da gestão universitária uma vez que limitantes legais ou mesmo de recursos operacionais são fatores encontrados em qualquer organização legalmente estabelecida. Contudo, diferenças nas organizações podem implicar em variadas percepções e visões de mundo em meio às pressões ambientais inerentes aos respectivos campos de ação.

Dickson e Wendof (1999), destacaram a importância de compreender as Teorias Implícitas que os gestores possuem, pois para os autores é fundamental antes mesmo de tentar aplicar novas ideias ou práticas compreender quais as ideias e experiências pré-existentes considerando ainda que os gestores permanecem, continuamente, buscando Teorias (Implícitas ou Explícitas) para se tornarem mais efetivos em suas ações de gestão

organizacional. Essa perspectiva reforça a importância e abre possibilidade de atribuir maior peso aos estudos sobre os processos cognitivos e de organização contribuindo para o fortalecimento da gestão junto às pessoas implicando no aumento de expectativa de resultados mais efetivos que envolvem o processo organizacional.

Importa considerar, dentro da ótica dos autores, que tais teorias recebem relevante influência da cultura organizacional onde estão inseridos os gestores e que nesse ambiente de interconexões de experiências, informações e percepções nem sempre resultam na “Teoria mais compatível” com o cenário desejado. No entanto, ao ser identificada a Teoria existente revelam-se as crenças e os valores que impulsionam o comportamento das pessoas. Assim, espera-se que membros de uma mesma organização possuam semelhanças entre suas Teorias Implícitas maiores que entre pessoas de organizações diferentes conforme (DICKSON; WENDORF, 1999). Além disso, vale destacar que outras teorias implícitas também podem influenciar umas as outras, tais como aquelas sobre uma boa gestão de pessoas, um bom líder, ensino de qualidade, autonomia na gestão, universidade de classe mundial, etc., como algumas que tangenciam o conceito que se pretende compreender no atual estudo.

Baseando-se em (DOWNEY; BRIEF, 1986 apud MOSCON, 2009), cinco papéis exercidos pelas teorias implícitas das organizações podem ser identificados: o primeiro sugere que tais Teorias orientam a cúpula das organizações no projeto organizacional, e, portanto, contribui para o planejamento; o segundo papel envolve ajudar os membros da organização a compreender as dimensões da estrutura organizacional na perspectiva da construção dos conceitos por cada gestor; o terceiro, por contribuir para habilitar um único cenário organizacional, implicando no alinhamento de propósitos; o quarto, por favorecer a produção de mudanças em estruturas organizacionais com base nas ideias e crenças; e, o quinto, por comprometer os membros organizacionais uns com os outros e com a própria organização, a partir das percepções e crenças do dever de cumprir propósitos organizacionais.

Janissek-de-Souza (2007), concluiu que os gestores atribuem características ideais que configuram uma combinação de modelos organizacionais (relacionados às estruturas organizacionais e à gestão de pessoas) que caracterizam a TI de organização inovadora nos contextos estudados. Dessa forma, a relação referente à dimensão de ambiente ideal é aquela que se utiliza tanto de estratégias pró-ativas quanto reativas; como também, a estrutura organizacional mais adequada é aquela que mistura característica tanto de um modelo mecânico como orgânico e, ainda, a relação do indivíduo com a organização deve ser balizada por concepções híbridas do modelo agency (associado às práticas individualistas, o

trabalhador como empreendedor autônomo) e community (associado às práticas coletivistas, favorecendo o comprometimento do trabalhador).

Apresenta-se a seguir uma breve contextualização da gestão pública brasileira onde aborda sua origem e perspectivas que caracterizam a forma como a gestão pública brasileira se desenvolveu e os debates envolvidos na atualidade.

## **2.2 Contextualização da gestão pública e as IFES**

Os termos administração e gestão são, de modo geral, entendidos como sinônimos. Bergue (2010) compreende que o ato de administrar pode ser entendido como uma maneira de executar o processo administrativo de modo contínuo e virtuoso. Para Nascimento (2010):

Conceitualmente, gestão é prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins: para reduzir a pobreza, para melhorar a educação, para aumentar a competitividade da economia, para aumentar a conservação de recursos naturais, para preservar, estender e expandir a cultura. Em geral, essas são algumas das principais demandas de uma sociedade, e todo o aperfeiçoamento da gestão do setor público deve ser orientado estrategicamente para o atendimento desses objetivos, ou seja, do desenvolvimento econômico e social (NASCIMENTO, 2010, p. 01).

Bergue (2010) ainda define ‘gestor’ como pessoa possuidora de conhecimento e poder que o legitima diante de determinado grupo. Do atributo conhecimento e das ações deriva a importância de compreender que teoria(s) está(ão) implícita(s) no comportamento dos servidores públicos e que são construídas a partir de suas crenças e valores.

Por outro lado, convém pontuar que a estreita relação entre administração e política, historicamente caracterizada nas administrações públicas, constitui um claro exemplo da realidade brasileira. Essa relação fora já na Europa e nos EUA no início do Século XX considerada “inadequada” por alguns estudiosos que buscavam a neutralidade política e a profissionalização da gestão pública tendo como referencial a máxima eficiência alicerçados em critérios democráticos. Era uma tentativa de Joseph Wharton e Woodrow Wilson de proporem uma nova ciência e uma nova prática administrativa (MOTTA, 2013).

No Brasil, segundo Bresser-Pereira (1998), a administração pública pode ser identificada por meio de três formas de administrar: a administração patrimonialista, caracterizada pelo predomínio de interesses particulares acima do interesse público, sendo historicamente anterior à democracia, porém, ainda persistente, sobretudo, nos países que

apresentam imaturidade em mecanismos democráticos; a administração burocrática, cuja característica básica é disponibilizar serviços profissionalizados e com procedimentos rígidos orientados pela legislação; e, a administração gerencial, introduzida com o propósito de realizar uma reforma do Estado, pois segundo esse modelo, a burocracia apresenta limitações de adaptabilidade a novos paradigmas econômicos e sociais exigindo nova agenda de políticas públicas.

A partir dessa associação de práticas de gestão às políticas públicas fundamentais contempladas na Constituição Federal Brasileira desenvolve-se a “crença de que a ciência da administração pública não progride sem fortes laços políticos, do meio cultural, nem divorciada dos ditames de uma época” (MOTTA, 2013, p.84). Esse aspecto repercutiria na crítica ao modelo burocrático no que se refere ao excesso de mecanismos de controle, redução da eficiência, da transparência dos atos e objetividade da administração. Ensejando os primeiros discursos pela reforma da administração pública – o modelo gerencial.

Ainda segundo Motta (2013), embora essa ideologia já fosse defendida no Século XIX, foram nas duas últimas décadas do Século XX que o movimento da Nova Administração Pública ou New Public Management (NPM) tomou maior expressão por apresentar uma abordagem gerencial distinta, sugerindo foco nas demandas das pessoas como clientes, nos gestores com mais autonomia e flexibilidade para dirigir as ações necessárias para melhorar desempenho mediante definição e acompanhamento de metas e indicadores de desempenho.

Para Motta (2013), as interferências políticas nas práticas gerenciais são fatores de enorme relevância independentemente do modelo de gestão. A forma como agir diante de pressões econômicas, políticas e sociais que incidem sobre empresas privadas geralmente difere nas organizações públicas. Uma das razões apresentadas refere-se à dinâmica que envolve o cotidiano das práticas gerenciais e que exigem rápidas mudanças, uma vez que, no setor público, certas ações podem ser consideradas inviáveis, pois demandariam imediatos ajustes exatamente nas leis que orientam e legitimam as ações dos servidores no modelo de gestão vigente.

Segundo Motta (2013), autores como Abrucio (2007); Denhardt (2007); Bingham; O’Leary (2008); O’Leary; Bingham (2009); Williams (2012), sugerem que a Administração Pública eficiente e efetiva surge como resultado da cobrança e do controle pela própria sociedade (modelo sistêmico ou governança pública) e que o novo serviço público deve estar menos baseado no direcionamento político e mais na verdadeira prestação do serviço. Envolvendo a cooperação entre os órgãos considerando as sugestões e necessidades

comunitárias. Essa perspectiva contempla o debate atual sobre o modelo de gestão mais adequado ao serviço público, com a ressalva de que a gestão pública brasileira tem característica de hibridismo de modelos e essa condição alimenta o debate e revela o quão complexa é a temática e, por essa razão, também parece prudente considerar novas perspectivas analíticas que incidem sobre o indivíduo, sobre os grupos e sobre a organização.

Em se tratando de efetivas melhorias na ação organizacional outros aspectos merecem atenção, VanGundy (1987 *apud* ALENCAR, 1995), classificou cinco grandes barreiras à inovação nas organizações: as estruturais (formalização e aspectos legais); as sociais e políticas (normas e influências de poder no interior das organizações e o corporativismo, por exemplo); as processuais (procedimentos rotineiros e relações de autoridade rigidamente definidos); de recursos (englobam a carência de profissionais, tempo disponível, recursos financeiros e informações); e as barreiras individuais e atitudinais (o medo de correr riscos, a inflexibilidade, etc.). Aspectos inter-relacionados com o contexto vivenciado na administração pública marcada por sua complexidade e desafio de atender às demandas da sociedade.

Parece inegável que a busca por mudanças estruturais no modelo de gestão pública brasileira – no modo efetivo de servir ao público - passa pelo fator humano nas organizações. Isto posto, perspectivas analíticas tais como as teorias de abordagem cognitivistas parecem oferecer esta via de observação, embora o subjetivismo dessa abordagem seja característico, como discutido anteriormente.

No âmbito das Universidades Públicas, (MORAES *ET AL*, 1997; DANTAS, 2015), consideram que várias universidades - assim como boa parcela do setor público - apresentam um perfil conservador notoriamente quando comparado ao setor privado, exemplificando as políticas de gestão de pessoas, referindo-se ao limitado incentivo à efetiva participação dos TAE's nas decisões, além da baixa autonomia dos servidores, promovendo desestímulos à criatividade e ao comprometimento. Parece, ainda, importante ressaltar que a implementação de novas práticas - ainda que o aprimoramento de alguma existente - costuma estar acompanhada das barreiras que estão no intervalo entre as práticas antigas e as novas.

Para Almeida (2012) não lhe causa estranheza a lentidão e resistência dos gestores das IFES em promoverem os ajustes necessários a uma atuação alinhada aos princípios gerenciais do modelo gerencialista, uma vez que para a autora, questões como: nível de descentralização; concepções distintas e até conflitantes sobre o papel das IFES dificultam o processo de planejamento estratégico institucional; e a pouca coordenação e controle de atividades nos diferentes níveis organizacionais dificultam a implementação de um modelo de administração

por resultados. São estas as questões muito presentes e que pesam nas intenções e ações dos gestores das IFES. Concluindo que independente do modelo de administração adotado faz-se necessário identificar e analisar as práticas inovadoras de gestão como alternativa à superação dessas questões que dificultam a plena adoção de um modelo de atuação independentemente se um modelo tradicional ou um novo paradigma.

A seguir apresenta-se uma breve abordagem sobre os estudos organizacionais que se propõem a refletir e promover o desenvolvimento das ações humanas no ambiente organizacional. Estudos que contribuíram para a compreensão e desenvolvimento das organizações. E que, originariamente, procuraram enxergar as organizações de modo racional. No entanto, posteriormente, não pode desconsiderar as nuances humanas que são capazes de ultrapassar o limiar da racionalidade, demonstrando o quão as ações organizacionais podem ser complexas e imprevisíveis.

## **2.3 Inovação em práticas de gestão pública**

No ano de 2004 foi instituída, no Brasil, a Lei de Inovação - Lei nº. 10.973 de 02.12.2004 (dois de dezembro de dois mil e quatro) - que dispõe sobre os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Em linhas gerais esta Lei visa à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País. Dentre os caminhos legalmente instituídos, permite que as instituições de ensino, institutos de pesquisa, empresas e governo estabeleçam alianças estratégicas em projetos de cooperação com vistas ao desenvolvimento de ambientes favoráveis à criação e à inovação. Esse contexto parece ressaltar a importância do alinhamento das ações e práticas de gestão pública à política de inovação favorecendo a condução de centros de pesquisa, inovação e desenvolvimento ou mesmo noutra estrutura permitida em lei sob a perspectiva da sustentabilidade de projetos, a exemplo dos projetos de cooperação.

A partir da consulta à literatura dos últimos anos, é possível considerar que os conceitos de inovação mais recorrentes nos artigos pesquisados podem ser representados, de forma mais abrangente, como a “introdução intencional, dentro de um grupo ou organização, de ideias, processos, produtos ou novos procedimentos relevantes para a unidade, os quais, adotados, visam gerar benefícios para o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade como um todo” (WEST; FARR,1990). E, mais especificamente, a inovação em gestão pode

ser concebida como a implementação de práticas gerenciais, processos, estrutura ou técnicas que são novas para a unidade adotante e que pretendem potencializar os objetivos organizacionais (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Assim, compreende-se que a inovação em práticas gerenciais pode ser caracterizada como o fruto de novas ações dirigidas visando obter relevante vantagem sobre determinada situação na organização independente do setor de atuação. Em outras palavras, práticas de gestão que ainda não tenham sido experimentadas pelas unidades da UFPE e que resultem em efetivo ganho de qualidade ou de desempenho.

Procurando descrever o estado da arte das pesquisas em inovação, Santos e Ferraz (2015), identificaram quatro tipos de inovação que uma organização pode adotar segundo (SHEARMUR; DOLOREUX; LAPERRIE, 2014 apud SANTOS; FERRAZ, 2015): a chamada inovação de produto – lançamento de bens ou serviços considerado novo ou de relevante melhoria; a inovação de processo novo ou com significativa melhoria; a inovação de marketing que constitui a implementação de estratégias de marketing, novas ou significativamente modificadas; e a inovação gerencial como a implementação de práticas de gestão novas ou que ofereçam relevante melhoria (a exemplo das práticas de gestão do conhecimento, círculos de qualidade, práticas de envolvimento e participação nas decisões).

No campo dos estudos organizacionais, no que diz respeito aos modelos de gestão, alguns autores ressaltam que o paradigma estabelecido pelos estudiosos da escola clássica e neoclássica carece de aprofundamento e aproximação com o dia-a-dia dos gestores, sugerindo um enfoque dinâmico que envolve as ações dos gestores. Nesse aspecto, Mintzberg (2010, p.32) entende que “[...] se queremos avançar significativamente no projeto de melhorar a prática da gestão, precisamos alinhar a realidade escondida com a imagem explícita”. Assim, não devem ser negligenciados outros componentes de decisão e ação na gestão organizacional decorrentes de um cotidiano que exige decisões rápidas em meio a tarefas variadas, reforçando o caráter complexo que envolve a atuação dos gestores.

Nessa discussão, Paiva e Rocha-Pinto (2015), buscando compreender como a dinâmica de trabalho de grupos ocorre por meio de soluções inovadoras em rotinas organizacionais concluíram que a inovação pode ser entendida como “[...] um fazer – o processo – que é capaz de transformar, de mudar, de evoluir uma solução que já é conhecida ou, eventualmente, encontrar alguma proposta de valor totalmente nova” (PAIVA; ROCHA-PINTO, 2015, p.15). Observa-se que o autor reconhece uma nova dimensão para a inovação: a possibilidade de inovação ocorrer de forma incremental, não necessariamente, uma solução nova.

No Quadro 04, Lopes (2015) apresentou um panorama, em diversas dimensões, dos conceitos de inovação gerencial que foram desenvolvidos nas últimas décadas. Nele é possível observar que os conceitos relacionados parecem valorizar, principalmente, os novos arranjos operacionais ou formas de atuação.

Por outro lado, o estímulo para a realização de efetivas melhorias parece estar associado ao reconhecimento dos valores e das crenças que os gestores possuem e que podem implicar no sucesso ou fracasso de ações inovadoras – razão pela qual as teorias implícitas exercem influência no modo de pensar e agir dos gestores.

A partir do Quadro 04 é possível traçar uma linha histórica do desenvolvimento dos conceitos referentes à inovação em práticas de gestão também chamada de inovação gerencial. Observa-se que a partir da década de 1980 o conceito de inovação em práticas de gestão adquire termos como: novos métodos e meios; melhoria; mudança ou transformação estrutural; novas ideias, teorias e técnicas de gestão; mudanças nos procedimentos de gestão da organização e nos sistemas administrativos. Abrangendo essas definições, Lopes (2015), propôs que a temática de inovação gerencial seja desdobrada, basicamente, em torno das seguintes dimensões de análise: estruturas organizacionais; processos administrativos; e atividades e práticas gerenciais. Por parecer favorecer uma observação de forma mais seletiva essa classificação foi a adotada neste estudo.

Lam (2005) contribui com o debate teórico sobre o conceito de inovação gerencial e as modificações que essas práticas promovem sobre a organização e a gestão a partir de três linhas de abordagem: a primeira versa sobre a perspectiva estrutural e de design organizacional baseada essencialmente na Teoria Contingencial; a segunda, por meio das Teorias de Mudança e Adaptação Organizacional, abrangendo os processos baseados na mudança nos formatos organizacionais; e uma terceira que se refere às Teorias de Cognição e Aprendizagem Organizacional, estas enfatizam questões ao nível de análise micro relacionadas ao processo de inovação.

A partir dos olhares de Lam, 2005 e Lopes, 2015 acredita-se que é possível aproximar os estudos das práticas de gestão existentes em organizações públicas, que estão aqui enquadradas como atividades e práticas gerenciais (estas mais diretamente associadas ao perfil dos gestores e suas visões de mundo), à abordagem da teoria da cognição e aprendizagem organizacional que também se encontra em nível de análise micro (LAM, 2005; LOPES, 2015).

**Quadro 04 (2) – Panorama conceitual da inovação gerencial**

AUTORES	DEFINIÇÃO
Damanpour (2014, p.1269)	“desenvolvimento e utilização de novas abordagens para realizar o trabalho da gestão, nova estratégia e estrutura organizacional, e novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da organização e nos sistemas administrativos”.
Volberda <i>et al.</i> (2013, p. 1)	“mudar o formato, práticas e processos organizacionais de uma firma de uma maneira que é nova para a firma e/ou a indústria, e resulta em alavancagem da base de conhecimento da firma e de sua performance em termos de inovação, produtividade e competitividade”.
Damanpour <i>et al.</i> (2012, p. 275)	“Introdução de novas ideias e práticas gerenciais para modificar e melhorar a estrutura e os processos da firma para habilitar renovação estratégica e organizacional”.
Vaccaro <i>et al.</i> (2012)	Implementação de uma prática, processo ou estrutura de gestão que é nova para a organização adotante.
Damanpour e Aravind (2011, p. 429)	“Novas abordagens em conhecimentos para desempenhar o trabalho da gestão e novos processos que produzem mudanças na estratégia, estrutura, processos administrativos e sistemas da organização”.
Mol e Birkinshaw (2009, p.1)	“Introdução de novas práticas de gestão que são novas para a firma e que têm a intenção de melhorar o seu desempenho”.
Birkinshaw <i>et al.</i> (2008, p.825)	“invenção e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão que é nova para o estado da arte e é intencionada para avançar os objetivos organizacionais”.
Hamel (2007, p. 19)	“qualquer coisa que altera substancialmente a forma pela qual o trabalho da gestão [princípios e práticas] é executado ou que modifica significativamente formas organizacionais costumeiras [estrutura e função]”.
Mikl-Horke (2004, p.104; 106)	“novas teorias e técnicas de gestão [...] podem ser princípios, práticas, desenhos organizacionais, teorias de liderança, ou mesmo concepções quasi-filosóficas como o recente princípio Seis-Sigma”.
Nickell <i>et al.</i> (2001, p.6; 10)	“inovações na forma da firma organizar e operar seus negócios [...] que] podem consistir em redução de práticas restritivas aos empregados, introdução de uma nova tecnologia, transformações na estrutura organizacional em direção a uma estrutura mais enxuta, aumento na descentralização, adoção de novas práticas de gestão de recursos humanos, mudanças nas relações industriais e iniciação de novas práticas de Just in Time”.
Alänge <i>et al.</i> (1998)	“Inovações em práticas de gestão, inovações em processos administrativos ou inovações na estrutura organizacional formal”.
Chandler (1997, p. 48)	“novos métodos e meios de coordenar, avaliar e planejar a efetiva utilização de uma ampla variedade de recursos humanos, financeiros e materiais”.
Damanpour (1991)	São aquelas que mudam a estrutura organizacional de uma organização ou seus processos administrativos.
Damanpour e Evan (1984)	São inovações no sistema social da organização (pessoas e ambiente) e podem incluir mudanças em regras, papéis, procedimentos e estruturas.
Kimberly (1981, p.640)	“Qualquer programa, produto ou técnica que representa um descolamento significativo do estado da arte da gestão no momento em que aparece pela primeira vez e que afeta a natureza, local, qualidade ou quantidade de informação que está disponível no processo de tomada de decisão”.
Teece (1980, p. 464)	“Melhorias nas técnicas administrativas e na organização da atividade econômica”.
Daft (1978, p. 197)	“políticas de recrutamento, alocação de recursos, estruturação de tarefas, autoridade e recompensas”.

Fonte: Lopes (2015)

Para Goddard (2002), a inovação na gestão pública implica na atualização de forma criativa das estruturas e processos organizacionais, e o caminho para essa transformação da gestão pública depende da capacidade de atender às necessidades de uma sociedade dinâmica e interativa, cenário este desafiador para o gestor público de modo geral o que pressupõe a importância de práticas de melhoria contínua.

Embora as práticas inovadoras sejam amplamente defendidas também para o setor público, seus resultados nem sempre são claramente constatados como no setor privado, o que pode estar relacionado com o tipo específico de produto ofertado e no setor público prevalece o serviço ao cidadão associado às características de rigidez organizacional, limitantes orçamentárias e descontinuidade de ações do governo que juntos são aspectos que conduzem à percepção de que a inovação no setor público seja considerada um risco político (GODDARD, 2002).

Quanto aos estudos apresentados nos últimos anos sobre inovação na gestão pública universitária, para o contexto local e, especificamente, para o desenvolvimento deste estudo na UFPE destaca-se o trabalho de Costa *et al* (2013), e sua contribuição através da proposta de instrumento de mapeamento de práticas de gestão inovadora. Esse instrumento sugere um conjunto de práticas consideradas inovadoras identificadas por meio da análise e síntese de práticas premiadas em concursos promovidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no contexto da gestão das universidades federais brasileiras.

Quando o assunto são os estímulos para difusão de práticas gerenciais se considera que os prêmios de iniciativa governamental na América Latina surgiram na segunda metade da década de 1990, e o ano de 1995 como o marco do estabelecimento no Brasil do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado com o propósito de atender a demanda de modernização da gestão pública visando impulsionar o crescimento econômico em um contexto de mercados globais e competitivos (COSTA *et al*, 2013).

No campo das ações do Plano de Modernização do Estado os prêmios para as iniciativas inovadoras no serviço público apresentam dentre outros os seguintes critérios de avaliação: o grau de novidade e criatividade; o impacto da iniciativa na melhoria dos serviços à população; a sua replicabilidade em outros serviços públicos; e a sustentabilidade da iniciativa em longo prazo (GODDARD, 2002).

como o mais antigo concurso que avalia e premia as ações de inovação no serviço público a nível nacional na esfera do poder Executivo Federal, o concurso de experiências inovadoras na gestão pública federal está estruturado em princípios de gestão pública empreendedora que abrangem as

seguintes dimensões: orientação para resultados, foco no usuário-cidadão; aumento da eficácia e eficiência organizacional ou do programa; estímulo à criatividade na realização do trabalho; valorização do servidor; desenvolvimento de dirigentes, gerentes e servidores públicos; responsabilização e trabalho em equipe; horizontalização das estruturas; desburocratização; transparência dos processos decisórios; descentralização das ações e desenvolvimento de parcerias (NASSUNO, 2002, P.2).

Assim o papel do servidor público como agente criativo e promotor de melhorias fica evidente e essa orientação ressalta para a importância de ações de desenvolvimento contínuo do quadro de pessoal na gestão das universidades públicas brasileiras.

O concurso Inovação na Gestão Pública Federal tem por objetivos:

Incentivar a implementação de iniciativas inovadoras de gestão, em organizações do Governo Federal, que contribuam para a melhoria dos serviços públicos; disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade de governo; reconhecer e valorizar servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público” (ENAP, 2016).

Na subseção seguinte são descritas e conceituadas as práticas de gestão pública que foram selecionadas e premiadas nos concursos promovidos pela ENAP.

### **2.3.1 Práticas de gestão pública premiadas pela ENAP**

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) é uma instituição federal que há 20 anos atua na formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores federais e está orientada a incentivar o desenvolvimento e difusão de soluções inovadoras em organizações do setor público por meio do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal:

A ENAP, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi criada em 1986 e é regida pelas disposições da Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980, com as alterações da Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, pelo estatuto aprovado na forma do Decreto nº 6.563, de 11 de setembro de 2008, alterado pelo Decreto nº 8.091, de 03 de setembro de 2013, por seu Regimento Interno e legislação complementar (ENAP, 2016).

No quadro 05, a partir de uma categorização de iniciativas premiadas nos prêmios de inovação da ENAP no contexto da gestão pública brasileira no período de 1996 a 2005 Costa

*et al* (2013) identificaram 19 práticas de gestão inovadora no serviço público federal constituindo uma proposta de instrumento de mapeamento de práticas inovadoras de gestão no contexto das Universidades Federais Brasileiras. O instrumento de mapeamento foi agrupado em três grandes categorias:

**Quadro 05 (2) – Práticas de gestão agrupadas por categorias.**

<b>Práticas de gestão administrativa agrupadas por categoria de análise</b> (continua)	
<b>Gestão de Pessoas</b>	<p><u>1-Gestão por competências:</u> procura saber do conhecimento prévio do funcionário para aloca-lo de acordo com sua qualificação (FLEURY; FLEURY, 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2012).</p> <p><u>2- Avaliação de desempenho:</u> acompanha permanentemente o desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados (CHIAVENATO, 2010 <i>Apud</i> PEDROTTI, 2012; SILVA, 2006).</p> <p><u>3-Aprendizagem contínua:</u> estimula e promove aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários que aperfeiçoem o seu desempenho no trabalho (BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2008; FERIGOTTI, 2007, <i>Apud</i> BORGESANDRADE; COELHO JUNIOR, 2008).</p> <p><u>4-Desenvolvimento do potencial das pessoas:</u> estimula e promove aprimoramento de conhecimentos e habilidades trazidos pelo funcionário (SINGER, 2004; MICHAELIS, 2009).</p>
<b>Gestão de Pessoas</b>	<p><u>5- Treinamento/capacitação para exercício da função:</u> elabora programas de treinamento, com base na relação entre as funções desempenhadas e as normas estabelecidas (GOLDSTEIN, 1991 <i>Apud</i> ABBAD; LACERDA, 2003; WEXLEY, 1984 <i>Apud</i> ABBAD; LACERDA, 2003; ABBAD; LACERDA, 2003; MICHAELIS, 2009).</p> <p><u>6- Trabalho em equipe:</u> forma de organizar o trabalho onde os próprios membros da equipe definem e controlam os processos de trabalho (FARIA; PANCASTELLI; SILVEIRA).</p> <p><u>7- Desenvolvimento de gestores:</u> estimular e promover o desenvolvimento dos gestores. (BITENCOURT; MOURA, 2006)</p>
<b>Modernização de processos</b>	<p><u>8- Informatização de sistemas:</u> uso de informática e/ou meios digitais para modernizar processos de trabalho (Ex. arquivos digitais). (YOURDON, 1990; CAMPELLO, 2002; ORLANDINI, 2007)</p> <p><u>9- Padronização de procedimentos:</u> existência de normas e regras acordada entre os membros da equipe para assegurar que todos os participantes irão seguir o caminho que foi acordado. (FALCONI, 1992)</p> <p><u>10- Redesenho de processos:</u> reorganizar o fluxo de trabalho de forma a torná-lo mais eficiente e eficaz (GONÇALVES, 2000; MORENO; SANTOS, 2012).</p> <p><u>11- Desburocratização de procedimentos:</u> descomplicação das atividades de trabalho pela eliminação das etapas desnecessárias (LIMA, 2004; PALVARINI, 2009).</p> <p><u>12- Indicadores de qualidade:</u> possuir claras representações quantitativas dos resultados que se pretende alcançar. (Ex: ter pelo menos 50% de satisfeitos numa pesquisa) (SOARES; CARVALHO, 2007)</p> <p><u>13- Disponibilização de serviços on line:</u> fornecimento de serviços rotineiros de formas alternativas como inscrições ou matrículas via internet (GERTNER; DIAZ, 1999; LOBIANCO; RAMOS, 2004).</p>
<b>Gestão organizacional</b>	<p><u>14- Planejamento estratégico:</u> procura elaborar e articular estratégias que já existem, assim como sintetizar experiências novas na realização de ações sobre projetos (CARMO, 1999; ALDAY, 2000).</p> <p><u>15- Estabelecimento de parcerias:</u> age em cooperação com terceiros havendo intercâmbio de informações que visam objetivos em comum (FABRÍCIO; MELHADO, 1998).</p> <p><u>16- Estrutura horizontalizada:</u> estimula a ampliação da participação nas decisões e reduz a hierarquia (PEREZ, 2011).</p> <p><u>17- Realização de reuniões semanais:</u> realiza reuniões semanais entre os membros favorecendo o fluxo de informações e interesses (MICHAELIS, 2009; CÔRTEZ; LEMOS, 2009).</p> <p><u>18- Gestão por resultados:</u> procura saber dos resultados para que sirvam de parâmetros para ações futuras (HOLANDA; ROSA; ALBUQUERQUE, 2004).</p> <p><u>19- Gestão com foco no usuário:</u> estimula a competência no atendimento ao público alvo com avaliação da sua percepção da qualidade dos serviços prestados (NASSUNO, 2000).</p>

Fonte: Adaptado de Costa *et al* (2013)

No Quadro 05, a categoria Gestão de pessoas pelo reconhecimento, inclusive científico do relevante papel nas organizações, tem sido considerada estratégica e, por esse motivo, uma categoria bastante estudada no mais variados contextos organizacionais. Por outro lado, as categorias sobre Modernização de processos e Gestão organizacional compõem, conforme a literatura atual, o tripé estruturador dos processos organizacionais e, de certo modo, são influenciados e se influenciam mutuamente conforme a dinâmica organizacional.

No contexto universitário, a complexidade existente para gerir os recursos aumenta o desafio de não necessariamente apenas equacioná-los, mas, principalmente, de adaptar a organização aprimorando-a ou até substituindo determinadas práticas tendo em vista as pressões organizacionais internas e externas. Considerando uma predominância de práticas conservadoras na UFPE oriundas dos modelos taylorista e burocrático foram acrescentadas 04 (quatro) práticas características desses modelos, segundo Janissek-de-Souza (2007), ao instrumento de Costa *et al* (2013): a prática número (20) concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia; a número (21) detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados; a (22) haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho; e (23) estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos funcionários.

Tomando-se por base os autores citados em cada categoria contida no Quadro 05, é possível considerar que uma gestão que procura se fortalecer e permanecer consistente ao longo do tempo, não deve negligenciar as ações de incentivo ao desenvolvimento de seus gestores o que envolve, dentre outras, a capacitação contínua e um plano de carreira estimulante, inclusive, em universidades públicas, além da contínua vigília sobre os resultados pretendidos visando melhoria de processos de trabalho sob os princípios de legalidade, moralidade e transparência que precisam estar contemplados, estrategicamente, no planejamento em seus variados estágios, o que significa estar estruturada mediante a participação das equipes envolvidas nas transformações necessárias.

## **2.4 Breve abordagem sobre os estudos organizacionais**

Os estudos organizacionais fortaleceram a história da administração ao contribuírem para a compreensão dos fatos organizacionais tanto na iniciativa privada como no setor público. Contribuições desde as perspectivas voltadas à ênfase na eficiência na produção industrial de Taylor e Ford, seguindo pela definição das funções do administrador por Fayol;

do modelo burocrático Webereriano; da racionalidade limitada - Herbert Simon; da Teoria das Relações Humanas - Elton Mayo, Abrahan Maslow, Mary Follet e Chester Barnard; da Teoria de Sistemas - Von Bertalanfy; do Desenvolvimento Organizacional, a exemplo da Teoria Contingencial – Lawrence e Lorsch; da Teoria Institucional – Meyer, Rowan; das Teorias no campo dos processos cognitivos organizacionais - March e Simon - ao o Novo institucionalismo (FLIGSTEIN (1999), POWELL; DIMAGGIO (1991), SCOTT (1995) *apud* NETO; TRUZZI, 2002).

Historicamente, esses estudos contribuíram para o desenvolvimento dos processos de trabalho, *a priori*, por meio de métodos científicos indutivos dos quais resultou a chamada “Lei da fadiga” no processo de produção - Taylor (1990). Também a partir do método lógico-dedutivo uma nova dimensão foi atribuída à organização interpretando-a como um corpo social composto de operações especializadas (técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade e administrativa) e, ainda, caracterizando o clássico papel do administrador nas funções de prever, organizar, comandar e controlar as operações na organização - Fayol (2012).

Motta e Vasconcelos (2006), por exemplo, caracterizou a administração científica pela busca de uma única maneira certa de execução de um trabalho, por adoção de critérios de incentivos monetários, pela divisão do trabalho, centralização das decisões, impessoalidade nas decisões, busca de estruturas e sistemas perfeitos, pelo sistema de produção em massa e pela supervisão constante. Em seguida a Teoria da burocracia alicerçada em organizações de sistema fechado, no poder da autoridade, na imposição de regras formais.

Mais tarde a Teoria contingencial se originou de estudos realizados em organizações com perfil de notória eficácia, essas pesquisas buscavam identificar quais os modelos de estruturas envolvidos e como funcionavam. Os resultados apontavam que essas organizações se caracterizavam por atuar em determinadas condições que variavam conforme o contexto externo (MOTTA, 2013).

Por outro lado, outros estudos consideravam a relação pessoa-organização. A teoria da aprendizagem organizacional adota uma abordagem que reconhece os desafios dos pressupostos sociais (interação e troca de experiências), filosóficos e humanistas que configuram a aprendizagem, como também aspectos subjetivos associados ao ato de aprender. (COLEY, 2015).

Essas e outras práticas administrativas aprimoradas com base em novos estudos e nos atuais contextos organizacionais ainda parecem apresentar o potencial de promoverem transformações organizacionais.

No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos com abordagem por meio das técnicas quantitativas e qualitativas adotadas para atender aos objetivos do presente estudo.

## **3 Procedimentos Metodológicos**

---

Esta seção tem por finalidade detalhar os procedimentos metodológicos definidos para suportar e respaldar cada etapa desta pesquisa. Sendo esta seção estruturada a partir da escolha da tipologia de abordagem metodológica, das técnicas de coleta, da declaração da relação com o campo empírico, do método de análise e dos limites e limitações.

### **3.1 Abordagem metodológica**

Este estudo classifica-se de duas formas: exploratório, tendo em vista permitir maior familiaridade do pesquisador com o problema para torná-lo mais explícito; e como descritivo, por possibilitar descrever as características de determinadas populações, fenômenos ou experiências (GIL, 2010; VERGARA, 2009). Segundo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010), o enfoque exploratório aplicado no método de estudo de caso contribui no processo de coleta e análise de dados permitindo ao pesquisador obter as informações a partir das percepções dos atores envolvidos. A pesquisa tem a natureza de um corte transversal refletindo um estudo cujo objeto está contextualizado em um único ponto no tempo, sem a pretensão de realizar comparações (VERGARA, 2009).

Sendo um estudo voltado não apenas a obter evidências da realidade observada, como também, relacioná-las com a literatura no contexto da UFPE, o método definido é o estudo de caso único com abordagem mista combinando as técnicas quantitativas e qualitativas conforme defende Creswell (2007). A escolha da técnica quantitativa como uma das etapas para coleta e análise se deve ao seu atributo de permitir a mensuração de variáveis e a identificação de sua frequência (YIN, 2001), possibilitando o levantamento estatístico e as representações gráficas. Quanto à escolha da técnica qualitativa se deve ao fato de permitir ao pesquisador a identificação de categorias conceituais e a busca de significados atribuídos (MERRIAN, 1998; BARDIN, 2010) pelos coordenadores TAE's da UFPE.

A complementaridade das técnicas quantitativas e qualitativas pode possibilitar abordagens com maior riqueza exploratória e de análise contribuindo para alcançar o propósito deste estudo (CRESWELL, 2007).

O caso estudado envolveu os coordenadores TAE's da UFPE e a base de dados para identificar o público-alvo deste estudo foi apurada a partir de sistemas de controle interno da PROGEPE e do SIAPE para identificar os servidores de cargos técnico-administrativos em educação (TAE's), que atuaram na gestão até o primeiro trimestre de 2016, e ainda, que foram designados para funções de coordenação. Para esta pesquisa se utilizou como critério que os respondentes deveriam possuir experiência mínima de 12 meses na função. O tempo mínimo de experiência em função de coordenação foi então definido considerando ser necessário um razoável tempo de atuação que possibilitasse identificar experiências e práticas de gestão. Nesta pesquisa, esse público foi denominado de gestores TAE's.

A pesquisa compreendeu os gestores integrantes de cargos técnico-administrativos em administração da UFPE nos campi Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão, esse público caracteriza-se por estar formalmente investido em funções gratificadas para exercício de responsabilidades que excedem suas atribuições normais no cargo. São gestores que possuem cargos da administração em nível intermediário, ou seja, o nível tático na UFPE, totalizando um público de 96 Coordenadores (DGP/PROGEPE/UFPE, 2016).

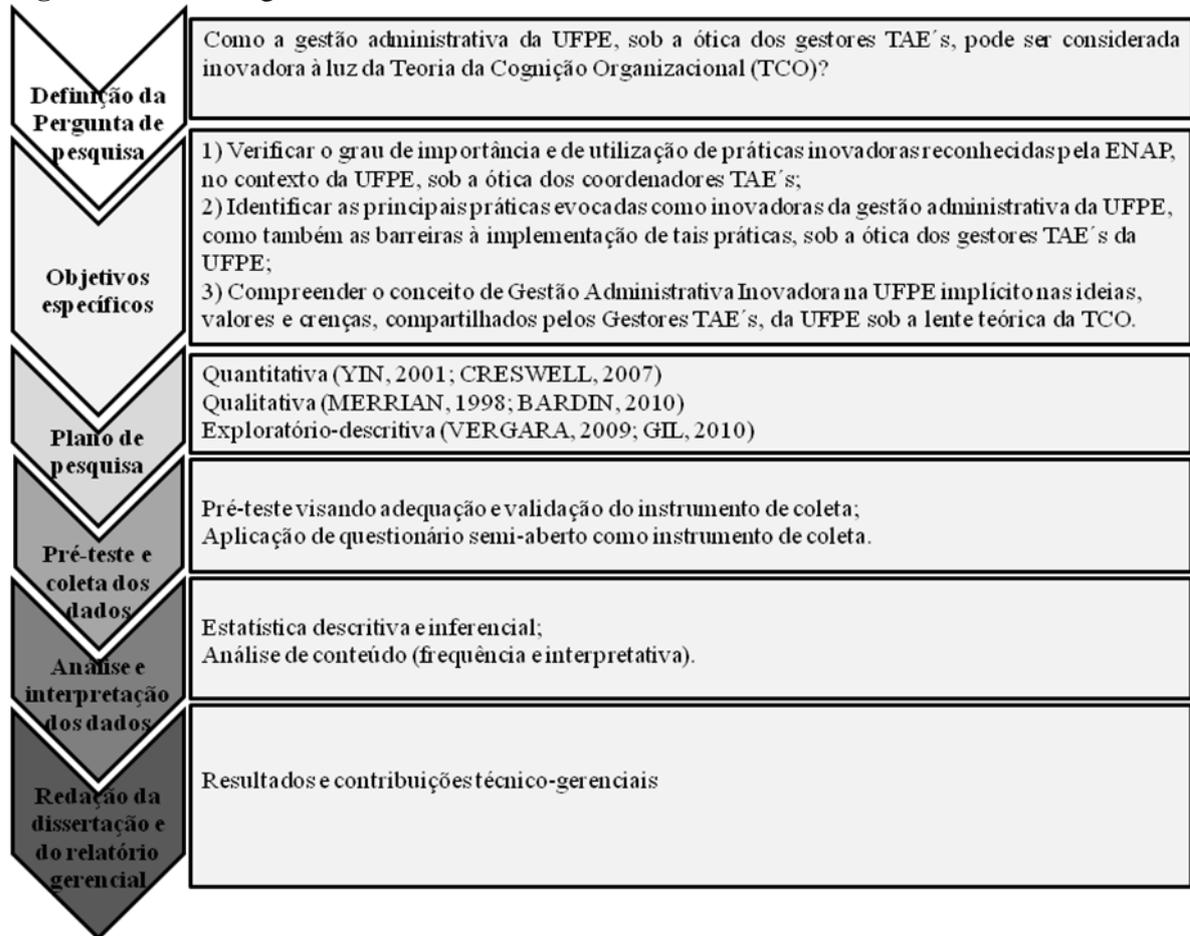
O tamanho da amostra foi definido a partir dos seguintes parâmetros: a amostra foi de natureza não-probabilística, composta por 96 (noventa e seis) coordenadores TAE's (sendo que 03 (três) deles participaram do pré-teste e, portanto, foram retirados da amostra, resultando em 93 (noventa e três) coordenadores aptos a participarem da pesquisa); quanto à sua consistência, o estudo obteve uma margem de erro de 9% com um índice de confiança de 95%.

O acesso aos respondentes foi realizado por meio dos endereços eletrônicos e os demais dados oriundos dos bancos de dados do SIAPE por meio da PROGEPE foram disponibilizados em formato de planilha eletrônica *Microsoft Excel* (xls) contendo colunas como: código do SIAPE, nome, função designada, unidade de lotação.

Para atender à finalidade desta pesquisa, alguns tratamentos foram necessários e realizados para compor o banco de dados. Através do software *Microsoft Excel* os dados foram dispostos em duas planilhas: a primeira contendo a descrição das funções dos coordenadores administrativos com status de servidor ativo, eliminando-se, portanto, os registros com status inativo que correspondiam aos servidores aposentados; a segunda, apresentando os dados contendo os e-mails dos servidores que possuíam, no mínimo, 12 meses de experiência em funções de coordenação.

A seguir, será apresentado um diagrama que visa clarificar, de maneira geral a estrutura utilizada no estudo considerando as principais etapas de pesquisa conforme sugere (GIL, 2010).

**Figura 01 (3) - Diagrama do estudo**



Fonte: adaptado de Gil (2010)

## 3.2 Lócus da pesquisa

Neste estudo, a Universidade Federal de Pernambuco constitui a unidade de análise, sua fundação data de 20 de junho de 1946 e constitui uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação. Sua Missão é “Promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão” (UFPE, 2016).

A Reitoria - como administração central da UFPE - é o órgão que coordena, planeja e supervisiona as atividades da instituição, atua em parceria com o Conselho Universitário, grupo formado por outros dois conselhos específicos, o de Administração e o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão, e junto a essas duas estruturas encontra-se o Conselho de Curadores, órgão de fiscalização econômica e financeira da universidade. É constituída pelo Gabinete do Reitor e por oito Pró-Reitorias: para Assuntos Acadêmicos (Proacad), para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq), de Extensão e Cultura (Proexc), Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan), Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (Progepe), Gestão Administrativa (Progest), de Assuntos Estudantis (Proaes) e de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit). O Gabinete do Reitor é composto pela Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, assessorias do reitor, Procuradoria Geral e comissões permanentes setoriais. (UFPE, 2016).

A UFPE é ainda composta pelo campus Recife, pelos centros acadêmicos de Caruaru e Vitória de Santo Antão. Totalizando 12 Centros Acadêmicos: (Centro Acadêmico do Agreste, Centro Acadêmico de Vitória, Centro de Artes e Comunicação, Centro de Biociências, Centro de Ciências Exatas e da Natureza, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Administrativas, Centro de Educação, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro de Informática e Centro de Tecnologia e Geociências) e 08 (oito) Órgãos Suplementares (Biblioteca Central, Editora UFPE, Hospital das Clínicas, Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami, Núcleo de Educação Física e Desportos, Núcleo de Saúde Pública, Núcleo de Tecnologia da Informação e Núcleo de Tv e Rádios Universitárias).

No semestre de 2016.1 a UFPE alcançou mais de 42.000 (quarenta e dois mil) alunos matriculados em cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Possui um quadro de servidores de mais de 2.800 (dois mil e oitocentos) docentes e mais de 4.100 (quatro mil e cem) servidores técnico-administrativos em educação, além de funcionários terceirizados (docentes substitutos, funcionários de atividades de segurança, manutenção e conservação patrimonial, entre outros).

A próxima seção apresenta a técnica utilizada para coleta dos dados desta pesquisa que visou atender aos objetivos e especificidades do estudo.

### 3.3 Técnica de coleta

A primeira etapa procedimental constitui o levantamento de base bibliográfica visando suporte científico através de autores especializados como afirma Gil (2010), ao apontar que esse tipo de pesquisa se concentra na análise de material elaborado por determinados autores para um público específico. O levantamento abrange busca por artigos de periódicos e revistas eletrônicas (ANPAD, SciELO, CAPES, entre outros), além de teses, dissertações e livros. Nesta etapa foram identificados: uma tese de autoria de Janissek-de-Souza (2007) que defende os estudos voltados à identificação das teorias implícitas de organizações inovadoras. Ela norteou esta pesquisa a identificar qual o conceito de gestão administrativa inovadora na UFPE que é compartilhado entre os gestores TAE's; e um artigo (COSTA *et al*, 2013) que propôs um modelo de mapeamento de práticas inovadoras de gestão universitária a partir de práticas inovadoras no serviço público premiadas em concursos promovidos pela ENAP.

A pesquisa bibliográfica buscou contribuir para a fundamentação teórico-metodológica, entre outras, nas temáticas: TCO; TI; Gestão Pública; Estudos Organizacionais; e Inovação em Práticas de Gestão Pública.

A segunda etapa do procedimento de coleta tratou da pesquisa documental realizada através de busca no site da UFPE por publicações de práticas de gestão inovadoras de gestão na UFPE. Como no próprio site da UFPE foi possível verificar a divulgação do concurso da ENAP para estimular a participação voluntária das unidades da UFPE. A partir dessa publicação emergiu o interesse de buscar artigos que possibilitassem identificar que práticas poderiam ser consideradas inovadoras no contexto de organizações públicas. Dos artigos pesquisados o trabalho de Costa *et al* (2013) foi aquele que pareceu oferecer maior amplitude de mapeamento de práticas inovadoras de gestão pública com a proposta de identificação e categorização de práticas premiadas nos concursos promovidos pela ENAP.

A terceira etapa se baseou no uso de questionário semi-aberto (apêndice A) que, segundo Creswell (2010), possibilita, no tratamento e análise dos resultados, aliar as vantagens da técnica quantitativa como da qualitativa. Essa característica de complementaridade contida nas perguntas do questionário pareceu ser bastante útil para possibilitar alcançar os objetivos deste estudo. O mesmo questionário foi elaborado por meio do editor de texto do *Microsoft Office Word* e enviado aos respondentes por endereço eletrônico existentes nos cadastros de pessoal da UFPE.

O instrumento de coleta de dados adotado, através do qual, os gestores foram submetidos está baseado em um questionário (apêndice A) adaptado de Janissek-de-Souza (2007) e Costa *et al* (2013), nele estão contidas 36 (trinta e seis) perguntas das quais: 10 (dez) foram destinadas a traçar os perfis dos respondentes; em seguida, 03(três) perguntas foram propostas do tipo “aberta”. A primeira, destinada a obter as opiniões dos respondentes quanto à caracterização de uma gestão administrativa inovadora na UFPE, e se referindo ao objetivo (3); as outras duas perguntas, definidas para obter as experiências dos gestores na identificação de práticas inovadoras, como também, para identificar quais as principais barreiras à implementação de práticas inovadoras na UFPE, dessa forma, orientadas para atender ao objetivo (2).

O mapeamento de práticas foi realizado inicialmente a partir da apresentação de 23 (vinte e três) práticas de gestão, sendo 19 (dezenove) delas consideradas inovadoras no serviço público. Todas as 23 (vinte e três) práticas foram avaliadas pelos gestores TAE's considerando dois aspectos: o **aspecto 1** correspondeu ao Grau de importância para inovação em gestão na universidade, e o **aspecto 2** correspondeu ao Grau de utilização na gestão da universidade ambas parametrizadas por meio de escala *Likert* de cinco pontos (1 a 5). Onde no aspecto 1, o grau 1 representa nenhuma importância e o grau 5 muito importante; já quanto ao aspecto 2, o grau 1 significa não utilizada e o grau 5 muito utilizada.

As primeiras 19 (dezenove) práticas constituem as principais práticas inovadoras de gestão premiadas em concursos promovidos pela ENAP e as 04 (quatro) últimas práticas não são caracterizadas como inovadoras em organizações públicas pela ENAP no período estudado por Costa *et al* (2013) sendo oriundas do trabalho de Janissek-de-Souza (2007) caracterizando práticas associadas ao modelo Taylorista/Tecnoburocrático. Neste caso, incluídas buscando-se promover uma análise mais substancial frente aos resultados desta pesquisa tendo em vista que o modelo burocrático tem sido considerado como o mais característico em Universidades Federais brasileiras.

Para a aplicação definitiva do questionário incluindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, revisado e ajustado após pré-teste, foram relacionados 93 (noventa e três) e-mails de Coordenadores obtidos do cadastro de pessoal da Progepe em formato *Excel*. Quanto às respostas por e-mail, foi obtida uma taxa de resposta de aproximadamente 5% (5) na primeira semana iniciada no dia 17 de abril de 2016. Na segunda semana, os endereços de e-mails foram revisados considerando possíveis desatualizações no banco de dados obtido. Após revisão, 10 (dez) e-mails foram atualizados, um novo e-mail foi enviado reiterando a pesquisa já enviada e a taxa de resposta se repetiu em 5% (5) e-mails. Por necessidade de

atender efetivamente aos prazos desta pesquisa, a opção foi aplicar o questionário, pessoalmente, aos respondentes. Com exceção de 2 (dois) respondentes que entregaram seus questionários imediatamente, 41 (quarenta e um) devolveram entre os dias 02 e 18 de maio de 2016, quando foi estabelecido o encerramento das coletas de questionários totalizando a participação de 53 (cinquenta e três) gestores obtendo ao término aproximadamente 57% de taxa de retorno da pesquisa.

### **3.4 Pré-teste**

O pré-teste foi realizado com o propósito de identificar se o instrumento de coleta estava claro e coerente com os objetivos desta pesquisa. Para a aplicação do pré-teste do questionário 03 (três) gestores de diferentes unidades de exercício foram convidados a participar, o critério de escolha desses respondentes foi por acessibilidade. De acordo com Mattar (1998), 02 (dois) ou 03 (três) pré-testes costumam ser suficientes quando os instrumentos de coletas são bem desenvolvidos. Os pré-testes ocorreram entre os dias 04 e 14 de abril de 2016. O primeiro gestor possuía nível de escolaridade médio/técnico e 04 (quatro) anos de experiência na função; o segundo, graduação e 15 (quinze) anos na função; e o terceiro, especialização e 04 (quatro) anos na função.

Os gestores foram orientados a se pronunciarem sobre esclarecimentos e sugestões quando desejassem. Durante a aplicação do instrumento de coleta, o gestor com menor nível de escolaridade apresentou dificuldade em citar todas as características para definir uma gestão universitária inovadora. Os demais gestores solicitaram esclarecimentos na etapa de avaliação das práticas de gestão, especificamente, no texto de orientação de preenchimento. Por essa razão, o texto foi aprimorado esclarecendo o que significava cada aspecto.

O tempo de resposta médio foi de 45 (quarenta e cinco) minutos, sendo as perguntas abertas as que mais demandaram maior tempo dentre todas. Durante o pré-teste ocorreram algumas interrupções provocadas pela rotina dos gestores, embora tenha havido agendamento prévio para que a pesquisa fosse adequadamente realizada, esses atrasos foram descontados do período total.

### 3.5 Declaração da relação com o campo empírico

O propósito deste estudo foi contribuir, sob o contexto acadêmico e profissional, para o aperfeiçoamento de políticas de desenvolvimento de pessoas e processos. Esta pesquisa foi baseada no estudo das percepções e das práticas de gestão acerca da inovação na UFPE. Pressupõe-se que os resultados podem oferecer ganhos significativos para as equipes de trabalho e para a organização de maneira geral, uma vez, que pretendeu além de compreender como pensam os gestores e, portanto, suas ideias e crenças sobre gestão administrativa da UFPE, também contribuir para a difusão de práticas de inovação no contexto universitário.

Na seção a seguir foi apresentado o método de análise escolhido considerando os padrões científicos exigidos envolvendo critérios de validação, consistência e coerência com o propósito do presente estudo.

### 3.6 Método de análise

Para a etapa de análise dos dados desta pesquisa na abordagem quantitativa se utilizou a estatística descritiva por meio da análise da distribuição de frequência das respostas. A análise estatística descritiva foi feita através de tabelas. Os valores foram expressos como Média  $\pm$  Desvio-padrão (DP) e Mediana. Assim como foi utilizada a estatística inferencial com aplicação de teste não paramétrico uma vez que com base na escala ordinal de mensuração utilizada nos testes não paramétricos para duas amostras não relacionadas, Mattar (1998), sugere a aplicação de testes de inferência tais como: mediana, *Mann-Whitney U* etc.

O teste *Mann-Whitney U* foi o que melhor se enquadrou na natureza desta pesquisa, pois de acordo com Mattar (1998), trata-se de um dos testes não paramétricos mais poderosos, podendo ser utilizado para verificar se duas amostras não relacionadas (independentes) com variáveis ordinais são, significativamente, diferentes em relação à determinada variável. As diferenças identificadas entre os grupos foram determinadas por meio do teste não paramétrico de *Mann-Whitney U* e expressos em percentuais. Os valores foram considerados significativos quando  $p < 0.05$  que corresponde a um resultado com significância. Para as análises quantitativas foi utilizado o software de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 de propriedade da empresa de produtos de informática IBM (*International Business Machines*).

O Quadro 06 apresenta a síntese dos objetivos desta pesquisa juntamente com respectivos instrumentos de coleta e métodos de análise utilizados para atender aos propósitos do presente estudo.

**Quadro 06 (3) – Síntese dos objetivos específicos e respectivos instrumentos de coleta de dados e métodos de análise.**

Objetivos específicos	Instrumentos para coleta de dados	Métodos de análise
1) Verificar o Grau de Importância de práticas consideradas inovadoras para conceituar uma Gestão Administrativa Inovadora na UFPE e os respectivos Graus de Utilização na UFPE;	Questionário de pesquisa (apêndice A): segunda etapa do questionário contendo as 23 práticas de gestão pública quanto aos aspectos 1 (grau de importância) e 2 (grau de utilização).	Teste de <i>Mann – Whitney U.</i> ; análise de frequência.
2) Identificar as principais práticas evocadas como inovadoras na Gestão Administrativa da UFPE, como também as barreiras à implementação de tais práticas sob a ótica dos gestores TAE's da UFPE;	Questionário de pesquisa (apêndice A): perguntas abertas de números 12 e 13	Análise de conteúdo (análise de frequência)
3) Compreender o conceito de Gestão Administrativa Inovadora na UFPE implícito nas ideias, valores e crenças compartilhados pelos gestores TAE's da UFPE sob a lente teórica da TCO;	Questionário de pesquisa (apêndice A): pergunta aberta de número 11 relacionada com resultado da segunda etapa do questionário contendo as 23 práticas quanto ao aspecto 1.	Análise de conteúdo (frequência e interpretação das citações).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, o quadro 07, apresenta a amostra com o perfil dos coordenadores TAE's participantes do estudo. Neste mesmo quadro foram relacionadas algumas variáveis, tais como: gênero, nível de escolaridade e tempo de serviço na UFPE, de acordo com cada respondente.

**Quadro 07 (3) - Amostra dos coordenadores Técnico-administrativos da UFPE**

(continua)

Coordenador(a)	Gênero	Nível de escolaridade	Tempo de serviço UFPE (anos)
1	Masculino	Especialização	Entre 4 e 10
2	Feminino	Mestrado	Mais de 10
3	Feminino	Especialização	Mais de 10
4	Masculino	Mestrado	Entre 4 e 10
5	Feminino	Graduação	Entre 4 e 10
6	Masculino	Mestrado	Mais de 10
7	Feminino	Especialização	Mais de 10
8	Feminino	Especialização	Mais de 10
9	Feminino	Especialização	Entre 4 e 10
10	Masculino	Especialização	Entre 4 e 10
11	Feminino	Especialização	Mais de 10
12	Masculino	Especialização	Mais de 10
13	Masculino	Especialização	Mais de 10
14	Masculino	Mestrado	Entre 4 e 10
15	Feminino	Mestrado	Menos de 4

**Quadro 07 (3) - Amostra dos coordenadores Técnico-administrativos da UFPE**

(conclusão)

Coordenador(a)	Gênero	Nível de escolaridade	Tempo de serviço UFPE (anos)
16	Feminino	Mestrado	Mais de 10
17	Feminino	Especialização	Mais de 10
18	Masculino	Especialização	Menos de 4
19	Feminino	Mestrado	Menos de 4
20	Masculino	Especialização	Mais de 10
21	Feminino	Graduação	Menos de 4
22	Masculino	Especialização	Mais de 10
23	Masculino	Mestrado	Mais de 10
24	Feminino	Especialização	Mais de 10
25	Masculino	Mestrado	Mais de 10
26	Feminino	Especialização	Entre 4 e 10
27	Masculino	Especialização	Menos de 4
28	Masculino	Especialização	Mais de 10
29	Feminino	Mestrado	Mais de 10
30	Feminino	Especialização	Entre 4 e 10
31	Feminino	Especialização	Entre 4 e 10
32	Feminino	Graduação	Menos de 4
33	Feminino	Especialização	Mais de 10
34	Feminino	Mestrado	Mais de 10
35	Masculino	Especialização	Menos de 4
36	Feminino	Especialização	Menos de 4
37	Feminino	Especialização	Mais de 10
38	Feminino	Especialização	Mais de 10
39	Masculino	Mestrado	Menos de 4
40	Masculino	Especialização	Mais de 10
41	Feminino	Especialização	Mais de 10
42	Masculino	Especialização	Mais de 10
43	Feminino	Graduação	Mais de 10
44	Feminino	Especialização	Mais de 10
45	Masculino	Especialização	Mais de 10
46	Masculino	Especialização	Mais de 10
47	Masculino	Mestrado	Menos de 4
48	Masculino	Especialização	Mais de 10
49	Masculino	Especialização	Entre 4 e 10
50	Masculino	Especialização	Entre 4 e 10
51	Feminino	Especialização	Mais de 10
52	Masculino	Graduação	Entre 4 e 10
53	Masculino	Especialização	Entre 4 e 10

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 08 apresenta como foram distribuídas as práticas de gestão administrativa por categoria analítica. Essas práticas foram baseadas no instrumento de mapeamento de práticas inovadoras, reconhecidas pela ENAP, proposto por Costa *et al.* (2013), para o contexto das universidades federais brasileiras e, ainda, acrescido de uma categoria denominada de Práticas do modelo Taylorista/Tecnoburocrático baseado em Janissek-de-Souza (2007), a opção de relacionar práticas contemporâneas com clássicas visou proporcionar condição para melhor análise, tendo em vista possíveis diferenças na concepção de práticas inovadoras de gestão que possam existir.

**Quadro 08 (3)** – Agrupamento das práticas de gestão por categoria de análise

Categorias de análise	Práticas
Gestão de Pessoas	1 a 7
Modernização de Processos	8 a 13
Gestão Organizacional	14 a 19
Práticas do modelo Taylorista/Tecnoburocrático	20 a 23

Fonte: Baseado em Costa *et al.* (2013); Janissek-de-Souza (2007).

Para a etapa de análise de natureza qualitativa foi adotada a análise de conteúdo tendo em vista que esta técnica “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 2010, p.45). Portanto, busca o significado da fala (comunicação), seu contexto psicossocial e, também, ambiental.

A técnica utilizada para esta análise foi baseada no processamento estatístico dos textos realizado com o auxílio do programa IRAMUTEQ® (*Interface de R pour analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), desenvolvido por Pierre Ratinaud, ancorado no *software* R e na linguagem *Python*, possibilita variadas formas de análises estatísticas sobre *corpus* textuais, tais como: estatísticas textuais clássicas, análise de similitudes de palavras presentes no texto, nuvem de palavras, entre outros, sendo este um programa gratuito, originariamente desenvolvido no idioma francês, começou a ser utilizado no Brasil em 2013 e possui um dicionário experimental em língua portuguesa que vem sendo aprimorado (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Da análise do *corpus* (conjunto de textos) resultaram duas representações gráficas: a primeira denominada nuvem de palavras (esta figura, além de apresentar todas as palavras componentes do conjunto de textos, também realça as palavras mais citadas através do tamanho da letra). Dessa forma, quanto maior o tamanho da letra, maior a frequência de citações no *corpus*; e, a segunda representação foi denominada “árvore de análise de similitudes ou de similaridade”, que apresenta a relação de proximidade dos segmentos de texto e respectivas conexões entre as palavras. (CAMARGO; JUSTO, 2013)

A seguir, o Quadro 09, apresenta a estratégia metodológica que foi adotada para a etapa de análise qualitativa desta pesquisa. A técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010) foi definida considerando como fonte as respostas coletadas junto aos gestores TAE’s participantes deste estudo e foi aplicada por meio de análise de frequência de palavras, como também, por meio interpretativo.

**Quadro 09 (3) – Estratégia para análise de conteúdo**

<b>Fases</b>	<b>Ações</b>	<b>Resultado</b>
a) Pré-análise	Leitura fluente das respostas ao questionário elaborado e, portanto, constituindo-se o documento escolhido para a análise de respostas a perguntas abertas nele contido. O instrumento possui amostragem válida para análise. Objetivo geral: Analisar, à luz da Teoria da Cognição Organizacional (TCO) e sob a ótica dos gestores TAE's, como a Gestão Administrativa da UFPE pode ser considerada inovadora.	Constituição do Corpus para análise de natureza exploratória. Todas as respostas a perguntas abertas foram tabuladas em planilha eletrônica Excel. Observando-se as regras de exaustividade (elementos textuais fidedignos), de representatividade da amostra, de homogeneidade da temática, e de pertinência aos objetivos.
b) Exploração do material	Sistemática de definição do <i>corpus</i> em quatro categorias agrupadas conforme associação de práticas.	Categorização para análise agrupada: 1)Gestão de Pessoas; 2)Modernização de Processos Administrativos; 3)Gestão Organizacional; 4)Práticas do Modelo Taylorista/Tecnoburocrático
c) Tratamento dos resultados	Operações estatísticas para análise de dados textuais: Software IRAMUTEQ® ( <i>Interface de R pour analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i> ) desenvolvido na Universidade de Toulouse.	Análise de frequência e Interpretação textual.

Fonte: Adaptado de Bardin (2010).

### 3.7 Limitações do estudo

Quanto à utilização da estatística descritiva, esta apresentou limitações metodológicas se comparada ao caráter subjetivo existente em pesquisas de natureza psicossociais. Como este estudo pretendeu investigar os aspectos cognitivos relacionados ao pensamento e crenças dos indivíduos na organização, houve a necessidade de complementaridade com outra técnica de abordagem interpretativista, a exemplo da análise de conteúdo.

Quanto à técnica de análise de conteúdo a limitação envolveu “como preservar a equação particular do indivíduo, enquanto se faz a síntese da totalidade dos dados verbais proveniente da amostra das pessoas interrogadas.” (BARDIN, 2010, p.90).

Quanto aos respondentes foi preciso considerar possíveis limitantes à abrangência desta pesquisa tais como: problemas na atualização do banco de dados de caixas postais eletrônicas dos servidores, não identificação ou desinteresse pela temática abordada, tempo de resposta e prazos do cronograma, entre outras variáveis influenciadoras nas atividades desta pesquisa.

### 3.8 Questões éticas envolvidas no estudo

Este estudo prezou pela atenção às premissas éticas da autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade na intenção de assumir uma postura responsável junto aos sujeitos e à sociedade como um todo. Buscando respeitar tais fundamentos foram solicitados aos respondentes se declararem conscientes das condições de participarem desta pesquisa, expressamente, através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE conforme Resolução CNS nº 466, de 12 de Dezembro de 2012.

Os riscos potenciais identificados na atual dissertação envolveram a obtenção de Termos de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, o que significava obter o consentimento livre e esclarecido do participante desta pesquisa e/ou seu representante legal, inclusive nos casos das pesquisas que, por sua natureza, implicassem justificadamente, em consentimento *a posteriori*. Dessa forma, a obtenção dos TCLE's visou garantir a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes durante todas as fases deste estudo.

No próximo capítulo foram apresentados os procedimentos referentes ao tratamento e análise dos dados obtidos na pesquisa e as respectivas discussões dos achados.

## **4 Tratamento e análise dos resultados**

---

Neste Capítulo, após a apresentação dos procedimentos metodológicos, são abordados os resultados alcançados e desenvolvida a discussão dos achados com a literatura sobre o tema. A primeira etapa possui abordagem quantitativa descrevendo as variáveis envolvidas e os processos estatísticos aplicados; e a segunda etapa, é desenvolvida com abordagem qualitativa utilizando-se o método de análise de conteúdo.

### **4.1 Descrição das variáveis, estatística descritiva e inferencial dos dados.**

Nesta seção, foram descritas as variáveis pesquisadas, como também, os procedimentos estatísticos de análise inferencial. A análise inferencial foi realizada por meio da aplicação de teste estatístico de significância dos achados, em seguida são realizadas as discussões dos resultados objetivando estabelecer as relações frente aos referenciais encontrados na literatura da temática referente ao presente estudo.

Como resultado, cinquenta e três gestores participaram desse estudo com idade média de 45,4; desvio padrão (DP) de  $\pm 11,0$  anos, variando de 27 a 62 anos; onde 50,9% eram do sexo feminino e 49,1% do sexo masculino; 66% possuíam especialização e quase 25% mestrado como escolaridade concluída e que 75,5% tiveram sua formação na área de Ciências Humanas, Sociais, Artísticas e Jurídicas; 39,6% possuíam experiência na área privada e 60,4% não tinham experiência na área privada. A maioria dos respondentes 52,8% estavam lotados nas Pró-reitorias/subunidades, na qual 90,6% possuíam subordinados na sua gestão e 9,4% sem subordinados. Em relação ao tempo de atuação com subordinados 30,2% possuíam entre 1 a 3 anos e 32,1% acima de 10 anos, conforme apresentados nas tabelas 01 e 02. O tempo médio de serviço dos respondentes na UFPE foi de 17,1, DP  $\pm 12,3$  anos variando de 1 a 35 anos. Essas informações podem ser observadas nas tabelas 01 e 02.

A seguir são apresentadas as variáveis qualitativas e quantitativas estudadas e realizada a estatística descritiva das variáveis quantitativas.

**Tabela 01 (4) - Distribuição das variáveis gerais**

<b>Variáveis Gerais</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>		
Masculino	26	49,1
Feminino	27	50,9
<b>Maior Nível de escolaridade concluído</b>		
Graduação	5	9,4
Especialização	35	66,0
Mestrado	13	24,5
<b>Área de Formação acadêmica</b>		
Ciências Exatas e Tecnológicas	13	24,5
Ciências Humanas, Sociais, Artísticas e Jurídicas	40	75,5
<b>Experiência na iniciativa privada</b>		
Sim	21	39,6
Não	32	60,4
<b>Unidade de efetivo exercício</b>		
Gabinete do Reitor/unidades de assessoria direta	1	1,9
Pró-Reitorias/Subunidades	28	52,8
Centros Acadêmicos da sede	10	18,9
Centros Acadêmicos fora da sede	4	7,5
Órgãos Suplementares	10	18,9
<b>Tempo total de atuação com subordinados sob sua gestão.</b>		
Sem subordinados	5	9,4
Menos de 1 ano	5	9,4
1 a 3 anos	16	30,2
4 a 6 anos	5	9,4
7 a 9 anos	5	9,4
10 anos ou mais	17	32,1
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, na tabela 02, foram apresentadas as variáveis quantitativas idade e tempo de serviço na UFPE a partir das medidas de tendência central (média e mediana), além da medida de dispersão em relação à média (desvio-padrão), como também, os valores mínimo e máximo obtidos na amostra do presente estudo. Observa-se que a amostra obtida se caracteriza por respondentes com idade média de, aproximadamente, 45 anos, como também um tempo médio de serviço na UFPE acima de 17 anos. Esses resultados representam um quadro de pessoal experiente, o que possibilita considerar que os gestores participantes da amostra reúne um perfil de expertise institucional capaz de oferecer relevante contribuição para os resultados pretendidos no presente estudo.

**Tabela 02 (4)** - Estatística descritiva das variáveis “idade” e “tempo de serviço na UFPE”

Estatística	Idade	Tempo de Serviço na UFPE
Média	45,4	17,4
Mediana	48,0	21,0
Desvio-padrão	11,0	12,3
Mínimo	27,0	1,0
Máximo	62,0	35,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Mais adiante, na Tabela 03, foram apresentadas as assertivas contidas no instrumento de mapeamento de práticas inovadoras em instituições públicas proposto para Universidades Federais e os respectivos testes de significância para verificação das hipóteses relacionadas ao primeiro objetivo específico definido para o estudo.

De acordo com a Tabela 03, baseado na estatística inferencial com aplicação de teste de hipótese, existiram diferenças estatisticamente significantes entre os aspectos 1 (Grau de importância para definir inovação em gestão na Universidade) e aspecto 2 (Grau de utilização na gestão na realidade da Universidade) com  $p < 0,01$ , onde podemos destacar que entre as 23 práticas em relação ao aspecto 1, 15 (quinze) práticas tiveram mediana muito importante que foram: (Gestão por competências; Avaliação de desempenho; Aprendizagem contínua; Desenvolvimento do potencial das pessoas; Treinamento/capacitação para exercício da função; Desenvolvimento de gestores; Informatização de sistemas; Redesenho de processos; Desburocratização de procedimentos; Indicadores de qualidade; Disponibilização de serviços on line; Planejamento estratégico; Estrutura horizontalizada; Gestão por resultados; e Gestão com foco no usuário). Outras 5 (cinco) práticas (Trabalho em equipe; Padronização de procedimentos; Estabelecimento de parcerias; Realização de reuniões semanais; Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados) tiveram a mediana importante e 2 (duas) práticas (Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho; Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos funcionários) pouco importante e 1 (uma) prática (Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia) com mediana mais ou menos importante. Esse resultado esclarece que todas as práticas elencadas pelo instrumento de mapeamento de práticas inovadoras de gestão proposto por Costa *et all* (2013) são consideradas importantes ou muito importantes no contexto da UFPE segundo os gestores participantes do estudo.

Ainda de acordo com a Tabela 03, em relação às práticas do aspecto 2 (Grau de utilização na gestão na realidade da Universidade), 13 (treze) práticas (Avaliação de

desempenho; Desenvolvimento do potencial das pessoas; Desenvolvimento de gestores; Redesenho de processos; Desburocratização de procedimentos; Indicadores de qualidade; Planejamento estratégico; Estabelecimento de parcerias; Estrutura horizontalizada; Realização de reuniões semanais; Gestão por resultados; Gestão com foco no usuário; Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados) tiveram como mediana a resposta pouco utilizada, 8 (oito) práticas (Gestão por competências; Aprendizagem contínua; Treinamento/capacitação para exercício da função; Trabalho em equipe; Informatização de sistemas; Padronização de procedimentos; Disponibilização de serviços on line; e Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho) com mediana mais ou menos utilizada, a prática (Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos funcionários) com mediana “não utilizada” e apenas a prática (Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia) com mediana utilizada, mostrando a relação inversa entre os aspectos 1 grau de importância e aspecto 2 grau de utilização. De modo geral, as práticas relacionadas no instrumento de mapeamento são pouco utilizadas no contexto da UFPE. No entanto, sinaliza a existência de práticas consideradas inovadoras pelos gestores.

**Tabela 03 (4)** – Distribuição de frequência das práticas segundo os graus de importância e de utilização na gestão da UFPE. (continua)

Prática de gestão	(Aspecto 1) Grau de importância para definir inovação em gestão na Universidade (%)						Mediana	(Aspecto 2) Grau de utilização na gestão na realidade da Universidade (%)					Mediana	p-valor
	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante	Muito importante		Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada		
1	-	-	1,9	28,3	69,8	Muito importante	3,8	34,0	39,6	18,9	3,8	± utilizada	0,000	
2	-	-	11,3	20,8	67,9	Muito importante	17,0	50,9	24,5	5,7	1,9	Pouco utilizada	0,000	
3	-	-	1,9	26,4	71,7	Muito importante	9,4	37,7	35,8	15,1	1,9	± utilizada	0,000	
4	-	-	3,8	32,1	64,2	Muito importante	7,5	45,3	32,1	13,2	1,9	Pouco utilizada	0,000	
5	-	1,9	1,9	34,0	62,3	Muito importante	11,3	35,8	30,2	22,6	-	± utilizada	0,000	
6	-	5,7	11,3	54,7	28,3	Importante	20,8	26,4	30,2	15,1	7,5	± utilizada	0,000	
7	-	-	-	17,0	83,0	Muito importante	35,8	43,4	15,1	3,8	1,9	Pouco utilizada	0,000	
8	-	-	3,8	22,6	73,6	Muito importante	17,0	24,5	32,1	24,5	1,9	± utilizada	0,000	
9	-	3,8	7,5	41,5	47,2	Importante	18,9	30,2	30,2	15,1	5,7	± utilizada	0,000	

**Tabela 03 (4)** – Distribuição de frequência das práticas segundo os graus de importância e de utilização na gestão da UFPE. (conclusão)

Prática de gestão	(Aspecto 1) Grau de importância para definir inovação em gestão na Universidade (%)					Mediana	(Aspecto 2) Grau de utilização na gestão na realidade da Universidade (%)					Mediana	p-valor
	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante		Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada		
10	-	-	1,9	37,7	60,4	Muito importante	17,0	45,3	26,4	9,4	1,9	Pouco utilizada	0,000
11	-	-	5,7	26,4	67,9	Muito importante	20,8	34,0	32,1	9,4	3,8	Pouco utilizada	0,000
12	-	1,9	5,7	32,1	60,4	Muito importante	34,0	35,8	13,2	11,3	5,7	Pouco utilizada	0,000
13	-	-	5,7	34,0	60,4	Muito importante	11,3	32,1	32,1	15,1	9,4	± utilizada	0,000
14	-	-	3,8	26,4	69,8	Muito importante	15,1	35,8	35,8	11,3	1,9	Pouco utilizada	0,000
15	-	1,9	13,2	37,7	47,2	Importante	30,2	26,4	24,5	17,0	1,9	Pouco utilizada	0,000
16	-	1,9	7,5	34,0	56,6	Muito importante	28,3	39,6	18,9	7,5	5,7	Pouco utilizada	0,000
17	1,9	-	15,1	39,6	43,4	Importante	24,5	37,7	26,4	7,5	3,8	Pouco utilizada	0,000
18	-	-	11,3	30,2	58,5	Muito importante	34,0	32,1	24,5	7,5	1,9	Pouco utilizada	0,000
19	-	1,9	1,9	34,0	62,3	Muito importante	20,8	37,7	32,1	9,4	-	Pouco utilizada	0,000
20	13,2	30,2	35,8	17,0	3,8	± importante	7,5	7,5	7,5	35,8	41,5	Utilizada	0,000
21	1,9	5,7	15,1	43,4	34,0	Importante	13,2	43,4	35,8	3,8	3,8	Pouco utilizada	0,000
22	30,2	24,5	20,8	18,9	5,7	Pouco importante	11,3	24,5	26,4	20,8	17,0	± utilizada	0,015
23	34,0	26,4	17,0	17,0	5,7	Pouco importante	62,3	24,5	13,2	-	-	Não utilizada	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (Teste não paramétrico de Mann-Whitney U).

A seguir na Tabela 03.1 foi realizada a categorização das práticas denotando as frequências percentuais de acordo com os graus de importância para definir inovação na gestão da UFPE, assim como, o grau de utilização na gestão da UFPE e os resultados apontam que as categorias Gestão de pessoas, Modernização de processos e Gestão organizacional diferem com significância estatística  $p < 0,01$  entre os aspectos 1 e 2, onde a mediana do aspecto 1 foi de muito importante e a mediana do aspecto 2 foi de pouco utilizada, estes resultados confirmam a hipótese 1, ou seja, segundo os gestores da UFPE, as práticas inovadoras de gestão administrativa em instituições públicas são, conceitualmente, importantes ou muito importantes para definir uma gestão inovadora, mas que são pouco

utilizadas na UFPE. A categoria Práticas do modelo Taylorista/Tecnoburocrático não apresentou diferenças estatísticas  $p=0,268$ , onde a mediana foi mais ou menos importante para o aspecto 1 e mais ou menos utilizada no aspecto 2, conforme é apresentado na tabela 03.1. Portanto, o resultado desta categoria não confirmou as hipóteses previamente estabelecidas, devido ao grau de centralidade nas respostas.

**Tabela 03.1 (4)** – Distribuição de frequência das práticas categorizadas segundo os aspectos 1 e 2

CATEGORIAS	(Aspecto 1) Grau de <b>importância</b> para <b>definir inovação</b> <b>em gestão</b> na Universidade (%)					Mediana	(Aspecto 2) Grau de <b>utilização na gestão</b> na realidade da Universidade (%)					Mediana	p-valor <sup>1</sup>
	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante		Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada		
1 Gestão de Pessoas	-	1,1	4,6	30,5	63,9	Muito importante	15,1	39,1	29,6	13,5	2,7	Pouco utilizada	<b>0,000</b>
2 Modernização de Processos	-	0,9	5,0	32,4	61,6	Muito importante	19,8	33,6	27,7	14,2	4,7	Pouco utilizada	<b>0,000</b>
3 Gestão Organizacional	0,3	0,9	8,8	33,6	56,3	Muito importante	25,5	34,9	27,0	10,1	2,5	Pouco utilizada	<b>0,000</b>
4 Práticas do Modelo Taylorista/Tecnoburocrático	19,8	21,7	22,2	24,1	12,3	± importante	23,6	25,0	20,8	15,1	15,6	± utilizada	0,268
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>4,6</b>	<b>8,9</b>	<b>30,7</b>	<b>52,3</b>	<b>Muito importante</b>	<b>20,5</b>	<b>34,1</b>	<b>26,9</b>	<b>13,0</b>	<b>5,4</b>	<b>Pouco utilizada</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa (Teste não paramétrico de Mann-Whitney U).

O Quadro 10 sintetizou os achados referentes ao objetivo específico 1 (grau de importância) referente às práticas consideradas pelos gestores como importantes ou muito importantes para definir inovação em gestão na UFPE e os resultados sugerem que, excetuando-se práticas como: concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia, haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho e estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos funcionários, todas as demais práticas relacionadas são consideradas importantes ou muito importantes para definir uma gestão inovadora da UFPE. Este resultado refere-se tanto ao primeiro objetivo específico que diz

respeito ao grau de importância para definir inovação em gestão, quanto ao terceiro objetivo que foi compreender o conceito de gestão administrativa inovadora no contexto da UFPE.

As práticas gerenciais mais destacadas para conceituar uma gestão administrativa inovadora, tendo em vista a frequência de respostas, foram: Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores; Estímulo à aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho; Conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com a sua qualificação; Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados; Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades. Essas práticas apontam para as ações de capacitação e qualificação de pessoal, para a implementação de tecnologias de informação e comunicação e para a ferramenta de planejamento estratégico.

**Quadro 10 (4)** - Práticas consideradas muito importantes para definir uma gestão administrativa inovadora na UFPE (continua)

<b>Categorias</b>	<b>Ordem</b>	<b>Frequência %</b>	<b>Práticas de Gestão Administrativa consideradas <u>muito importantes</u> para <u>definir</u> uma Gestão inovadora na UFPE</b>
<b>Gestão de Pessoas</b>	7	83%	<b>Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores.</b>
	3	72%	<b>Estímulo à aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho.</b>
	1	70%	<b>Conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com a sua qualificação.</b>
	2	68%	Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.
	4	64%	Aprimoramento constante dos conhecimentos e habilidades que os funcionários já possuem.
	5	62%	Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.
<b>Modernização de Processos</b>	8	74%	<b>Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados.</b>
	11	68%	Simplificação das atividades de trabalho eliminando etapas desnecessárias.
	10	60%	Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados.
	12	60%	Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores).
	13	60%	Disponibilização de serviços e processos via <i>on line</i> .

**Quadro 10 (4)** - Práticas consideradas muito importantes para definir uma gestão administrativa inovadora na UFPE (conclusão)

Categories	Ordem	Frequência %	Práticas de Gestão Administrativa consideradas <u>muito importantes</u> para <u>definir</u> uma Gestão inovadora na UFPE
Gestão Organizacional	14	70%	Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades.
	19	62%	Ações que visam dar atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo da universidade.
	18	58%	Avaliação e divulgação periódica dos resultados alcançados visando o aprimoramento constante do desempenho individual e organizacional.
	16	57%	Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões.

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 11 pretendeu atender ao objetivo 1 relacionado com o (grau de utilização) e apresenta as práticas inovadoras apontadas pelos gestores como utilizadas ou mais ou menos utilizadas na UFPE. Os resultados revelam que as práticas relacionadas à categoria Gestão de pessoas obtiveram maior incidência com 4 (quatro) práticas, sendo mais frequentes o conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com a sua qualificação, e o estímulo à aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho; seguida da categoria Modernização de processos com 3 (três) práticas e maior tendência para processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados; e da categoria Práticas do modelo Taylorista/Tecnoburocrático com 2 (duas) práticas, sendo esta a única que apresentou uma prática que confirmou o grau de utilização na gestão da UFPE, ou seja, concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia, um traço característico das organizações públicas brasileiras onde o processo decisório centralizado e relações de autoridade formalmente estabelecidas são práticas facilmente observadas como entende Bresser-Pereira (1998). Os resultados que se mostraram com grau de centralidade nas respostas não refutam a existência de algum grau utilização. E, por isso, não descartaram uma tendência de utilização dessas práticas em maior ou menor grau, o que indica a importância de proceder com observações mais aprofundadas com técnicas qualitativas de análise.

**Quadro 11 (4) - Práticas inovadoras de gestão administrativa utilizadas na UFPE**

Categorias	Ordem	Frequência (%)	Práticas consideradas inovadoras na gestão da UFPE	Grau de Utilização na Gestão da UFPE	
				± Utilizada	Utilizada
Gestão de Pessoas	1	40%	<b>Conhecimento prévio do funcionário para aloca-lo de acordo com a sua qualificação.</b>	X	
	3	36%	<b>Estímulo à aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho.</b>	X	
	5	30%	Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.	X	
	6	30%	Organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho.	X	
Modernização de Processos	8	32%	Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados.	X	
	13	32%	Disponibilização de serviços e processos via <i>on line</i> .	X	
	9	30%	Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados.	X	
Práticas do Modelo Taylorista ou Tecnocrático	20	41%	<b>Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia</b>		X
	22	26%	Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho	X	

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, para os gestores da UFPE, as práticas inovadoras de gestão administrativa oriundas do instrumento de mapeamento em instituições públicas são importantes ou muito importantes para definir uma gestão inovadora, mas pouco utilizadas na UFPE no que se refere às categorias Gestão de pessoas, Modernização de Processos e Gestão Organizacional, prevalecendo a hipótese 1. No entanto, quanto as Práticas do modelo Taylorista/tecnoburocrático o resultado estatístico esteve em grau de centralidade não ficando claro seu grau de importância e de utilização. A partir de então foi considerado necessário

clarificar tal situação mediante aplicação de método qualitativo de análise textual. Dessa forma, optou-se por proceder com a análise de conteúdo, com enfoque interpretativista, conforme realizado na próxima seção.

## 4.2 Análise textual das questões abertas

### 4.2.1 Práticas identificadas como inovadoras na UFPE

Nesta subseção, foram apresentadas as respostas dos gestores TAE's sobre o conhecimento de práticas inovadoras de gestão da UFPE. No quadro 12 foram relacionadas 28 (vinte e oito) práticas consideradas inovadoras, segundo os gestores TAE's. Com maior frequência, foram lembradas as práticas da categoria “Gestão de pessoas”, seguida de “Modernização de processos” e “Gestão organizacional”:

**Quadro 12 (4) - Práticas de gestão administrativa consideradas inovadoras na UFPE**

(continua)

Categorias	Práticas Gerenciais evocadas pelos gestores TAE's como inovadoras na UFPE
Gestão de Pessoas	“Elaboração e execução do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPE, pela PROGEPE”; “Avaliação de desempenho online, onde o servidor pode ser avaliado utilizando uma ferramenta online e pode ver sua avaliação como a de sua chefia imediata”; “A criação de um grupo com os coordenadores administrativos visando integrar e padronizar ações, promovido pela PROGEPE (encontros mensais, participação em treinamento sobre gestão de pessoas)”; “A implantação de um manual de serviços estimulava a capacitação e qualificação”.
Modernização de processos	“Implantação de recursos tecnológicos para otimizar o acompanhamento de processos administrativos, inclusive, os eletrônicos”; “Implantação de sistema Gerencial de Projetos de Extensão ”-SIGproj; “Projetos de análise e finalização de prestação de contas de convênios com o software <i>Microsoft Project</i> ”; “Uso de assinatura digital da <i>Adobe Acrobat</i> para envio de documentos”; “Utilização de certificados digitais emitidos pelo Serpro na cadeia de certificados ICP Brasil”; “Utilização de uma plataforma de <i>Business intelligence</i> para criação de relatórios gerenciais”; “Modificação da sistemática de coleta de demanda, execução do orçamento e distribuição entre as unidades da UFPE”; “Uso da prática de gestão por processos (BPM - <i>Business Process Management</i> ) em algumas unidades”; “Elaboração de Planejamentos Institucionais nas últimas gestões e o esforço para concretizá-los”; “Processo de compra de material de expediente, embora precise ser melhorado”; “Ensino a distância”; “Implantação da Gestão Documental”; “Segurança eletrônica e controle de acesso de pessoas e veículos”

**Quadro 12 (4) - Práticas de gestão administrativa consideradas inovadoras na UFPE**

(continua)

Categorias	Práticas Gerenciais evocadas pelos gestores TAE's como inovadoras na UFPE
Modernização de Processos	<p>“O “OUVEUFPE”, uma ferramenta de escuta do cliente, onde ele pode reclamar, opinar, sugerir e se informar. Ela une a empresa ao cliente diretamente, e o problema ou objeto da questão é imediatamente respondido e resolvido na maioria das vezes...”;</p> <p>“Implantação de um sistema informatizado de emissão e controle de portarias de pessoal através de banco de dados”;</p> <p>“A implantação do ponto eletrônico no CAV”;</p> <p>“Esforço para digitalizar o arquivo funcional dos servidores, contudo houve falta de recursos”;</p> <p>“Interface na otimização de atividades e de processos ponta a ponta da UFPE. Definindo papéis, responsabilidades, manuais, fluxogramas. Reduzindo as chamadas "ilhas departamentais" e encorajando uma maior interação entre as unidades”;</p>
Gestão Organizacional	<p>“Direcionar cargos de gestão a servidores TAE's”;</p> <p>“O CAV possui uma Gestão participativa na qual as pessoas têm a liberdade de se expressarem. As opiniões são analisadas e colocadas em prática através do senso comum”;</p> <p>“Implantação de turnos contínuos”;</p> <p>“A formação do Conselho gestor do CAV que contempla todas as unidades com direito a voz e voto”;</p> <p>“Interiorização da UFPE”;</p> <p>“Criação de um setor de engenharia e segurança do trabalho embora a falta de recursos financeiros e de pessoal inviabilizem seu pleno funcionamento”.</p>

Fonte: elaboração própria

Resumindo, das práticas identificadas como inovadoras pelos gestores (Quadro 12) foi possível identificar uma maior tendência para ações de melhoria na prestação de serviços entre unidades, tangenciando os resultados obtidos por Sousa *et al* (2013) uma vez que os autores apontam maior frequência de ações inovadoras direcionadas ao público externo. No caso da UFPE, para os gestores TAE's, destacam-se as iniciativas em processos administrativos segmentados visando melhoria na eficiência por unidade. Situação que parece ser reflexo da carência de sistema informatizado integrado, suficientemente robusto e adaptável às especificidades das unidades. Os maiores destaques desta etapa estão relacionados ao Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores; implementação de recursos tecnológicos para gerenciamento de processos e projetos ainda que havendo limitações no aspecto integração; e a interiorização da UFPE.

#### **4.2.2 Barreiras à implementação de práticas inovadoras de gestão**

Visando contribuir com os estudos de uma das principais temáticas apontadas na literatura nacional e internacional - as barreiras que dificultam a implementação de práticas inovadoras - ao analisar textualmente a frequência de palavras para as principais barreiras

encontradas na implementação de práticas inovadoras de gestão na UFPE, utilizando o software IRAMUTEQ conforme apresentado no capítulo de procedimentos metodológicos, foram encontradas 892 (oitocentos e noventa e duas) ocorrências, 11 (onze) segmentos de texto, 1 (um) texto e 753 (setecentos e cinquenta e três) ocorrências foram utilizadas, sendo as seguintes palavras as que tiveram maior incidência: Falta (21) (vinte e um); servidor (13) (treze); gestor (11) (onze); gestão (8) (oito); financeiro (9) (nove), resistência (8) (oito) e recurso (8) (oito) conforme apresentado na Tabela 04. A partir desses achados, formou-se a “nuvem de palavras” que representa graficamente os principais elementos inibidores do processo de inovação em práticas de gestão na UFPE (Figura 02):

**Tabela 04 (4)** - Frequências e porcentagens dos atributos referentes às principais barreiras encontradas na implementação de Práticas Inovadoras de Gestão na UFPE

<b>Palavra</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
Falta	21	3,9
Servidor	13	2,4
Gestor	11	2,1
Gestão	9	1,7
Financeiro	9	1,7
Resistência	8	1,5
Recurso	8	1,5
Política	7	1,3
Organizacional	7	1,3
Cultura	7	1,3
Processo	6	1,1
Inovação	6	1,1
Docente	6	1,1
Mudança	5	0,9
Incentivo	5	0,9
Comunicação	5	0,9
Burocracia	5	0,9
Outras variáveis de menor frequência e termos de ligação textual	615	81,6
<b>Total</b>	<b>753</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 02, a seguir, apresenta as palavras citadas e suas respectivas frequências representadas por meio do tamanho da fonte.

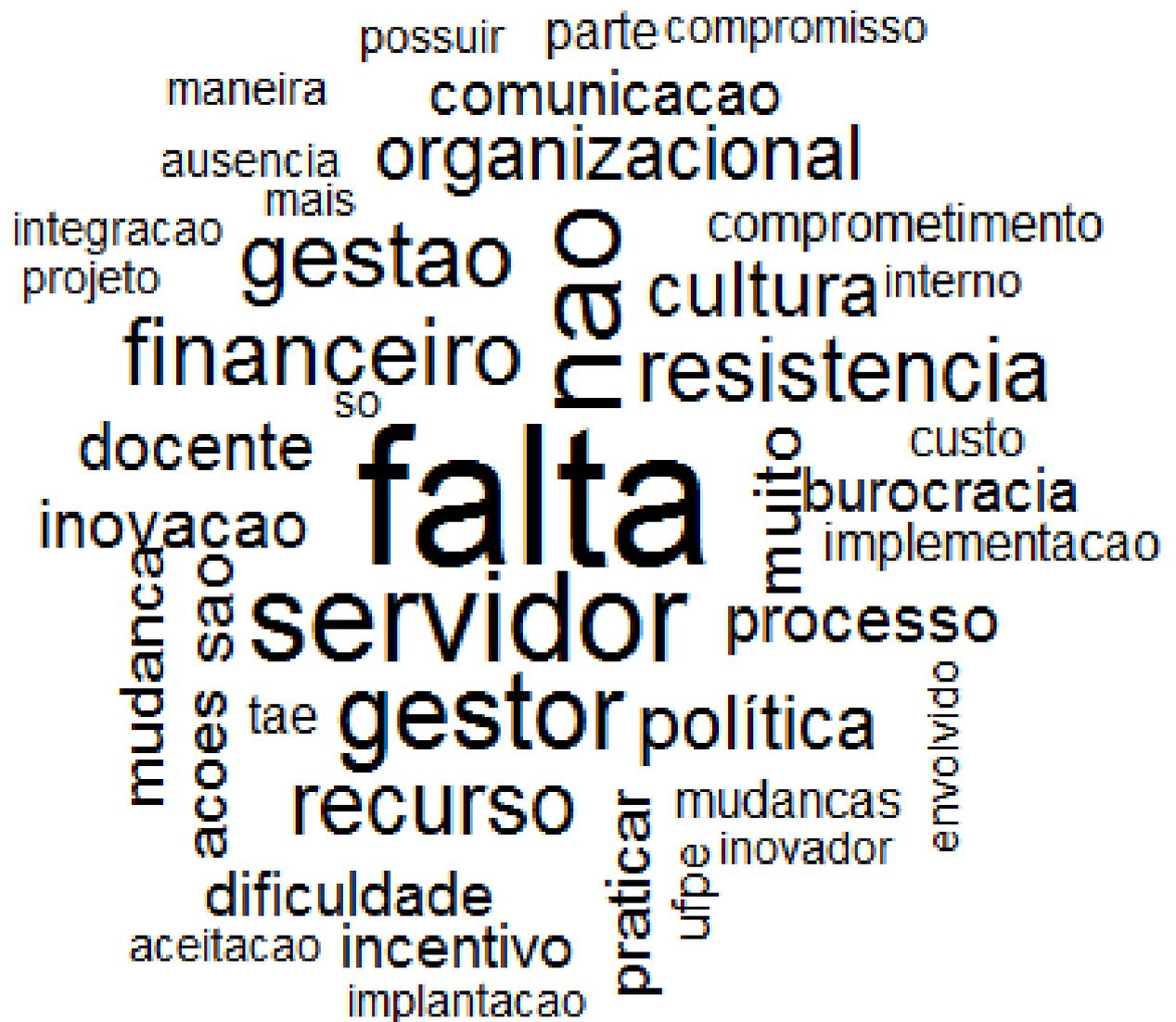


Figura 02 (4) - Nuvem de palavras sobre as principais barreiras encontradas na implementação de práticas inovadoras de gestão da UFPE

Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 03 apresentou a árvore de similitude, nela a palavra falta apresenta o maior número de conexões estando mais diretamente associada a palavras como: incentivo, integração, compromisso, aceitação, implantação e política. Na sequência, servidor também estabelece várias conexões com termos como comprometimento e resistência. Depois vindo gestor associado aos recursos financeiros, inovação e comunicação. Em seguida, gestão, financeiro, recurso, resistência, política, cultura, organizacional, burocracia, comunicação. Assim, é possível perceber que esses atributos são os que dão o significado às principais barreiras encontradas na implementação de práticas inovadoras de gestão na UFPE.

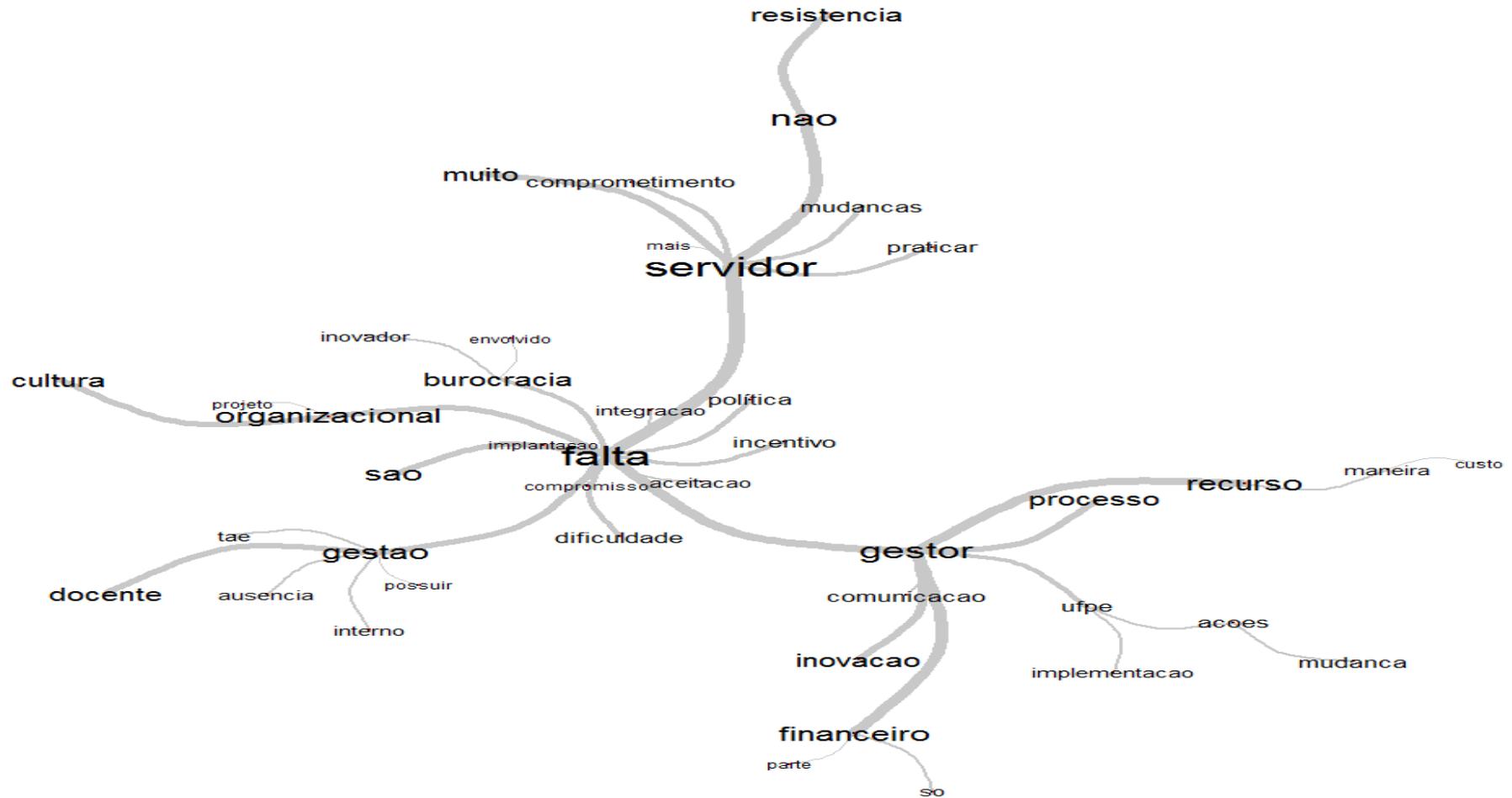


Figura 03 (4) - Árvore máxima da análise de similitude das evocações mais frequentes em relação às principais barreiras encontradas na implementação de práticas inovadoras de gestão da UFPE.

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, buscando a análise de conteúdo de forma manual, sem a utilização do software IRAMUTEQ, a partir da livre evocação dos gestores TAE's da UFPE, são apresentados alguns dos relatos selecionados sob o critério de representatividade e clareza para o estudo. O primeiro conjunto textual foi associado à categoria Gestão de pessoas ou, mais especificamente, aos assuntos relacionados aos gestores e demais servidores. Uma vez que, segundo os gestores participantes, isto significa que elementos básicos que envolvem as interações pessoais, tais como: decisões unilaterais (pouco ou nenhum espaço para diálogo), e senso de pertencimento insuficiente sugerem estar impactando no processo de criatividade que parece preceder o processo de inovação, conforme pode ser observado nas seguintes falas:

Coordenador 1: “Não existe uma gestão participativa em que os funcionários possam opinar nas atividades a serem realizadas.”

Coordenador 5: “Pouca ação e envolvimento na criação de práticas inovadoras.”

Coordenador 9: “grande resistência à mudança por parte dos servidores (professores e técnicos)”

Coordenador 48: “Falta de interatividade entre os profissionais e gestores dos diversos setores da Instituição”.

Outro fator de relevância, agrupado para análise, foi a falta de recursos e incentivos que também constituiu importante barreira à implementação de práticas inovadoras na UFPE. Os elementos mais lembrados envolvem fragilidades nas garantias de aplicações efetivas de recursos financeiros planejados. É importante considerar que os recursos financeiros destinados à manutenção e desenvolvimento da estrutura física, da força de trabalho e da estrutura tecnológica da UFPE são oriundos do Governo Federal sob a gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Finanças. Portanto, com limites estabelecidos em instância hierárquica superior, juntando-se ainda, fatores influenciados por gestões públicas associadas a projetos políticos que são, frequentemente, apontados como principais causadores de descontinuidade de projetos e ações públicas. A seguir, são relacionados alguns dos discursos dos gestores TAE's que subsidiaram esta discussão:

Coordenador 13: “A falta de incentivo da gestão administrativa”

Coordenador 22: “Falta de recurso e também vontade política”

Coordenador 30: “Falta de recursos financeiros”

Coordenador 31: “A falta de incentivo financeiro e de uma política permanente para essa inovação”

Coordenador 40: “Comprometimento da alta gestão”

Coordenador 44: “Quadro de pessoal (quantidade e qualidade); recursos financeiros limitados”.

Quanto ao elemento cultura organizacional, também considerado no estudo como um dos principais fatores que dificultam a implementação da inovação nas práticas gerenciais na UFPE, observa-se a importância de ações direcionadas ao comportamento dos servidores e sua relação com o trabalho e entre equipes, conforme as respostas abaixo:

Coordenador 4: “...A UFPE é uma instituição que possui muitos “feudos”. A resistência pela mudança nas práticas rotineiras já institucionalizadas é bastante complexa. Como também os compromissos políticos, que são estabelecidos...”

Coordenador 2: “Cultura organizacional que valoriza determinados cargos em detrimento das competências”

Coordenador 7: “...o cenário político/econômico/financeiro e de pessoal não permite o fomento de inovações e as vezes quando se inicia alguma inovação torna-se difícil sua consolidação. De modo geral, sobreviver e cuidar do feijão com arroz diário da universidade torna-se a prioridade sobrando pouco tempo, espaço, energia e recursos para os processos inovadores. Não temos a cultura da inovação e faz-se necessário também de muito comprometimento organizacional por parte dos servidores.”

Coordenador 50: “Amplitude de debate com conferência junto aos gestores precisam ser feitas. Atualmente fórmulas prontas são implantadas sem um debate”.

No que diz respeito ao fator burocracia excessiva como barreira à inovação, dois aspectos podem ser observados no conjunto das respostas obtidas: legislação brasileira sem a flexibilidade necessária ao contexto modernização; e no âmbito da UFPE, as normas e práticas internas.

Coordenador 9: “Aparato legal que dificulta a flexibilização de algumas práticas e implementação de novas...”

Coordenador 11: “A burocratização interna...”

Coordenador 24: “Regulamentos e legislação antiquados”

Coordenador 41: “A burocracia; o acesso direto aos gestores superiores; falta de recursos”.

Do fator comunicação pode-se inferir que apresenta associação com dificuldades envolvendo mecanismos sistematizados, padronizados, integrados e eficazes considerando as nuances das unidades.

Coordenador 17: “Falta de comunicação interna entre os setores...”

Coordenador 28: “Falhas na comunicação interna...”

Coordenador 43: “Uma das principais dificuldades encontradas é a falta de comunicação e informação claras e objetivas...”

Quanto ao fator políticas é possível observar que o termo tem significado relacionado ao exercício do poder de determinados grupos nas relações organizacionais, do que para diretrizes direcionadas a interesses coletivos.

Coordenador 14: “Estrutura de Poder onde se privilegia docentes e desvaloriza-se técnico-administrativos...”

Coordenador 25: “Vontade Política; dificuldade de ser vanguarda em ações polêmicas. Ex.: Implantação de cotas”

Coordenador 47: “Construção desordenada de Políticas de maneira verticalizada e descendente com pouca ou nenhuma participação direta de todos os atores envolvidos nos processos organizacionais”

Em resumo, os resultados parecem sinalizar que um importante passo em direção a um ambiente de inovação na gestão da UFPE começa com a identificação das barreiras existentes, corroborando com os achados de Brandão e Bruno-Faria (2013) quanto às lacunas teórico-empíricas relacionadas às barreiras à implementação de práticas inovadoras no setor público. Lançando-se mão da estrutura de classificação de VanGundy (1987 *apud* ALENCAR, 1995), é possível verificar que existem barreiras estruturais (aspectos legais), sociais e políticas (influências de poder e corporativismo), processuais (relações de autoridade rigidamente definidos), de recursos (englobam a carência de profissionais, tempo disponível, recursos financeiros e informações); e as barreiras individuais e atitudinais (resistências à mudança).

### **4.2.3 Características de uma gestão administrativa inovadora na UFPE**

A partir da pergunta aberta número (11) ao analisar textualmente a frequência de palavras para características que na opinião dos gestores definem uma gestão inovadora na UFPE, utilizando o software IRAMUTEQ, foram encontradas 1.833 (mil oitocentos e trinta e três) ocorrências, 410 (quatrocentos e dez) segmentos de texto, 408 (quatrocentos e oito) números de texto e 1.225 (mil duzentos e vinte e cinco) ocorrências foram utilizadas e multiplicadas pelo peso corresponde ao grau de importância, ou seja, para o respondente 1 (um) "gestão participativa" é a mais importante e por isso o peso é 3 (três), mas "redução de níveis hierárquicos" é a segunda mais importante e ficará com peso 2 (dois), e assim sucessivamente, sendo as seguintes palavras as que tiveram maior incidência: Gestão (41) (quarenta e um); servidor (28) (vinte e oito); comunicação (24) (vinte e quatro); capacitação

(23) (vinte e três); participativo (20) (vinte); trabalho (18) (dezoito) e planejamento (17) (dezessete), conforme apresentado na Tabela 05.

**Tabela 05 (4)** - Frequências e porcentagens dos atributos referentes às características definidas pelos gestores sobre gestão inovadora na UFPE

<b>Palavra</b>	<b>Ocorrência x Peso</b>	<b>%</b>
Gestão	41	3,35
Servidor	28	2,29
Comunicação	24	1,96
Capacitação	23	1,88
Participativo	20	1,63
Trabalho	18	1,47
Planejamento	17	1,39
Atividade	16	1,31
Continuar	14	1,14
Tecnologia	13	1,06
Ações	13	1,06
Equipe	12	0,98
Criatividade	11	0,90
Outras variáveis com menor frequência e termos de ligação textual	975	79,59
<b>Total</b>	<b>1.225</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A seguir uma nuvem de palavras (Figura 04) representou graficamente todas as palavras livremente citadas pelos gestores TAE's. Essa nuvem de palavras apresentou as respectivas frequências (quanto maior o tamanho da fonte, maior a frequência) de citações e buscou reproduzir de maneira clara os achados por meio do processamento eletrônico proveniente de análise textual do software IRAMUTEQ. O propósito foi oferecer maior clareza apresentando graficamente o *corpus* utilizado nesta etapa de esforço elucidativo dos



A Figura 05, constitui a árvore máxima da análise de similitude das evocações mais frequentes em relação às características que na opinião dos gestores definem uma Gestão Inovadora na UFPE. O recurso oferecido permite uma análise mais integrada das conexões entre as respostas como esforço de elucidação e compreensão necessárias.

As similaridades das palavras citadas pelos gestores foram analisadas identificando as relações entre as características permitindo constatar os elos de significância mais latentes. A associação das características livremente evocadas possibilitou visualizar um padrão de direcionamento para determinados termos que foram citados frequentemente na pesquisa.

Como se pode perceber na Figura 05, a palavra “gestão” apresenta o maior número de conexões, se por um lado parece haver um destacado padrão de resposta ressaltando a prática administrativa em suas variadas formas, por outro indica uma preocupação com o modo como a administração é ou pode ser exercida na UFPE. Na sequência, a palavra “servidor” também estabelece várias conexões, e aqui está outro componente fundamental para o modo como a gestão se comporta ou pode ser comportar, neste estudo, ressaltando a importância da atenção com o perfil do quadro de pessoal, tanto relacionados aos aspectos técnicos, como culturais e de identificação com os propósitos da UFPE.

Ainda na Figura 05, a sequência de citações apresentam as outras palavras na seguinte ordem: “participativo”, este termo está relacionado aos caminhos para formulação de propostas e processos decisórios na UFPE com a participação dos *stackholders*; “capacitação”, que exprime as ações continuadas de identificação das necessidades de formação técnico-gerencial, o processo de avaliação de desempenho de atividades relacionadas à capacitação realizada, e o alinhamento do plano de capacitação com os propósitos organizacionais.

O termo “comunicação” também foi bastante citado e abrange basicamente a objetividade, clareza, transparência das ações e integração entre unidades; e ainda, o “planejamento” envolvendo as visões e estratégias interligadas o quanto possível desde as ações no topo da hierarquia até as ações operacionais cujo resultado demanda, dentre outras variáveis, as citadas anteriormente para um efetivo aproveitamento do seu potencial norteador do desenvolvimento da UFPE.

Assim, os resultados obtidos sinalizam que esses atributos são os que dão o significado às principais características de uma gestão administrativa inovadora na UFPE e estão relacionados com o objetivo específico de compreender qual o conceito de gestão administrativa inovadora na UFPE foi compartilhado entre os gestores TAE's.

A seguir, será apresentada uma árvore de similitude obtida através do software IRAMUTEQ representando graficamente as conexões entre as características que, na opinião dos gestores TAE's, definem uma gestão inovadora na UFPE.



Figura 05 (4) - Árvore da análise de similitude das evocações mais frequentes em relação às características que na opinião dos gestores definem uma gestão inovadora na UFPE

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 13 apresenta uma síntese resultante da análise de conteúdo correspondente à pergunta número (11) considerando o grau de importância e a frequência de resposta sobre as principais características que definem uma gestão administrativa inovadora na opinião dos gestores.

**Quadro 13 (4) - Síntese das características de uma gestão inovadora na UFPE**

Categorias analíticas	Características de uma gestão inovadora na UFPE	
	Muito importantes	Importantes
Gestão de Pessoas	Estimula a capacitação; Trabalha em equipe; Criativa; Comprometida; Valoriza a competência.	Desenvolvimento (participação em eventos da área de interesse); Avaliação periódica do desempenho dos servidores, incluindo a avaliação “360 graus”; Melhoria contínua dos serviços; Exercício da meritocracia sobre as lideranças e iniciativas de todos os servidores.
Modernização de Processos	Investimento em tecnologias de comunicação e informação eficientes; Planejamento com foco no usuário; Redução dos níveis hierárquicos.	Integração de processos que possibilitem o diálogo com o público receptor; Oferecer serviços via internet; Indicadores de desempenho adequados; Flexibilidade/“desburocratização”.
Gestão Organizacional	Um modelo de gestão descentralizada, atenta às necessidades da comunidade acadêmica; Visão e objetivos bem definidos; Ações pautadas na transparência; Permanente autoavaliação.	Participação de grupos representativos da comunidade universitária nos processos decisórios; Intercâmbio com outras instituições; Infraestrutura adequada; Disciplina e responsabilização.

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, tão importante quanto aplicar novas ideias ou práticas é compreender que conceitos e Teorias estão implícitos nas ideias e experiências pré-existentes e que estão permanentemente sendo (re)configuradas pelos gestores buscando serem mais efetivos em suas ações na UFPE, corroborando com Dickson e Wendof (1999). Vale salientar que os resultados desta subseção buscaram evidenciar fatos observados no contexto da UFPE que parecem contribuir para minimizar lacunas teórico-empíricas no âmbito do setor público apontadas por Brandão e Bruno-Faria (2013).

Com as respostas obtidas acredita-se que foi possível compreender o conceito de gestão inovadora no contexto da UFPE. Do conceito obtido, buscou-se identificar a que Teoria(s) organizacional(ais) esse conceito está, implicitamente, relacionado.

Os resultados indicam não apenas uma aproximação com uma Teoria, mas com pelo menos duas, corroborando com os resultados alcançados por (LAM, 2005) no momento em

que existem aspectos de abordagem sobre o indivíduo e, neste caso, aqui se relaciona com as Teorias Cognitivas e de Aprendizagem; e quando o conceito sugere abordagem relacionada aos aspectos estruturais da organização, a Teoria Contingencial aparenta ser a mais adequada; e mais diretamente ao conceito aqui elaborado, aproxima-se da compreensão alcançada por (PAIVA; ROCHA-PINTO, 2015, 15) “[...] um fazer – o processo – que é capaz de transformar, de mudar, de evoluir uma solução que já é conhecida ou, eventualmente, encontrar alguma proposta de valor totalmente nova”.

No contexto da UFPE, os gestores compreendem que inovar em práticas de gestão na UFPE envolve o desenvolvimento de uma consciência orientada a promover uma cultura baseada em processos decisórios participativos e no desenvolvimento de ações de capacitação e planos de avaliação contínuos, onde mais que relações de poder exista efetivo compromisso com a equidade de oportunidades e a transparência nas ações em favor do cumprimento dos propósitos organizacionais.

## 5 Conclusões

---

O propósito deste estudo foi: verificar o grau de importância de práticas inovadoras (premiadas em concursos promovidos pela ENAP) para definir inovação, e o grau de utilização dessas mesmas práticas em relação ao contexto de práticas na UFPE; identificar as principais práticas de gestão que são consideradas inovadoras na UFPE e as barreiras à implementação dessas práticas; e compreender, à luz da TCO, como a gestão administrativa da UFPE pode ser considerada inovadora sob a ótica dos gestores TAE's da UFPE. Para esta pesquisa os gestores TAE's representam os servidores nas funções de coordenadores à pelo menos 12 meses, ocupantes de cargos técnico-administrativos em educação e que estavam lotados no campus Recife e nos Centros acadêmicos de Caruaru e Vitória de Santo Antão.

Quanto às práticas de gestão pública premiadas pela ENAP, categorizadas no instrumento de mapeamento utilizado no presente estudo, baseando-se na visão dos coordenadores da UFPE, conclui-se que: especificamente, para essas práticas, a UFPE se encontra ainda distante de um contexto de práticas de gestão inovadora. Como exemplo, o fator “Cultura organizacional” existente, com significativa importância identificada a partir das evocações dos respondentes, contribui para um contexto de gestão considerada pouco inovadora e remete o papel impulsionador de mudança, principalmente, à “Gestão de pessoas”. Assim, os resultados confirmaram maior tendência da utilização de práticas características do modelo racional-legal ou burocrático, a exemplo do reconhecimento das práticas de “Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia” e “Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho”.

No que diz respeito às práticas de gestão consideradas inovadoras pelos gestores, entre as 28 (vinte e oito) práticas livremente citadas, observa-se que há predominância de práticas gerenciais voltadas às categorias Gestão de pessoas e Modernização de processos de trabalho. Na categoria Gestão de pessoas destacou-se o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPE desenvolvido e implementado pela PROGEPE; já na categoria Modernização de processos de trabalho, observou-se a existência de soluções informatizadas desenvolvidas pelos próprios gestores e equipes voltadas a atender demandas específicas e emergenciais para a continuidade das rotinas de suas unidades, revelando uma necessidade de

um olhar mais minucioso sobre as unidades visando o desenvolvimento de propostas e soluções mais integradas e efetivas.

Em relação às barreiras à implementação de práticas inovadoras na UFPE destacadas pelos gestores participantes, destacaram-se: o quadro de pessoal com baixa aderência às mudanças, em outras palavras, a cultura organizacional está fortemente marcada pela resistência às mudanças (dificuldade relacionada a comprometimento e aos interesses políticos, por exemplo), insuficiência de recursos financeiros, falta de incentivo para iniciativas inovadoras, burocracia excessiva interna e externa à Universidade.

Na visão dos gestores TAE's da UFPE uma gestão administrativa inovadora pode ser caracterizada como uma gestão de natureza participativa, alicerçada na contínua capacitação dos servidores e em canais de comunicação eficazes subsidiados por tecnologias integradas que facilitem o planejamento e favoreçam contínuas ações institucionais de melhoria de desempenho. Além de ser uma gestão composta por lideranças e equipes criativas cujas ações estejam fundamentadas em critérios de transparência e de integração ao tripé administração, academia e sociedade de maneira geral. Assim, a partir do que pensam esses gestores, infere-se que o conceito de gestão administrativa inovadora parece possuir uma aproximação com ao menos duas teorias organizacionais, conjugando fundamentos da Teoria contingencial e das Teorias cognitivas e de aprendizagem.

A TI de gestão administrativa inovadora compartilhada entre os gestores pareceu relacionar-se com a Teoria da Contingência quando os respondentes apontaram que as características da organização (gestão) são variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), e parece se aproximar dos fundamentos das Teorias cognitivas e de aprendizagem na medida em que se deduz que há aprendizado quando o comportamento, a reação ou resposta de um indivíduo, em consequência de uma experiência, difere do que era antes (ROBBINS, 2005). Em conjunto, numa relação de complementaridade, ambas as teorias parecem possuir potencial de contribuir para processos de inovação.

As conclusões alcançadas neste estudo não pretendiam e nem poderiam esgotar o conhecimento acerca do assunto na UFPE e, inclusive por isso, não devem ser generalizadas. No entanto, uma luz foi lançada para uma temática que se renova e ganha notoriedade, especialmente quando, no contexto atual de dificuldades, as instituições, de maneira geral, são severamente pressionadas e submetidas às novas agendas político-econômicas.

A seguir foram apresentadas as recomendações técnicas e gerenciais como contribuição para as IFES e em particular à UFPE como contrapartida pelos investimentos destinados à realização deste estudo.

## Recomendações técnicas e gerenciais

Neste capítulo são apresentadas as recomendações técnicas e gerenciais que foram formuladas com base nos critérios aplicados no decorrer da realização de todas as etapas desta pesquisa. Apoderando-se da visão integrada alcançada nas diversas etapas do presente estudo, as seguintes sugestões são propostas tendo em vista os desdobramentos naturais desta pesquisa:

Para a administração da UFPE, recomenda-se:

- 1) Promover eventos sistemáticos para atualização sobre temáticas relacionadas às práticas de gestão exitosas no serviço público, inclusive, estimulando a formação de grupos de gestores, o desenvolvimento da integração, a troca de experiências, o espaço de debate e desenvolvimento de pautas de melhoria. Isto porque os próprios gestores pesquisados consideraram a contínua qualificação profissional, a integração e a comunicação como alguns dos fatores mais importantes para a adoção e/ou manutenção de práticas inovadoras na UFPE;
- 2) Promover ações de sensibilização do quadro de pessoal visando o desenvolvimento do senso de pertencimento e comprometimento na instituição. Esta recomendação refere-se aos achados concernentes às barreiras à implementação de práticas inovadoras na UFPE citadas pelos seus gestores;
- 3) Realizar ou atualizar o mapeamento das competências profissionais em cada unidade em conjunto com o mapeamento dos processos de trabalho (fluxos de trabalho, verificação e eliminação de ambiguidades, e atenção às necessidades referentes às tecnologias de comunicação e informação). Uma vez que gestores apontaram que desconhecem a existência ou disponibilidade de banco de dados com as qualificações dos servidores que possam suportar algum plano de desenvolvimento gerencial e/ou operacional, como também efetivamente, auxiliar na melhoria dos processos de trabalho;
- 4) Estudar a possibilidade de instituir incentivos à modernização da gestão na UFPE mediante apresentação de projetos e submissão para avaliação em comissão especializada. Esta

iniciativa representa um esforço para difusão de práticas inovadoras e um maior exercício da meritocracia na UFPE sob princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Para futuros estudos, recomenda-se:

- 1) Ampliar o mapeamento de práticas administrativas inovadoras a partir de outros grupos de servidores da UFPE e em outras instituições federais. Uma vez que algumas práticas relacionadas neste estudo, como também, outras práticas podem ser observadas mais detalhadamente e representarem soluções para outras unidades;
- 2) Estimular novos estudos a partir de outros instrumentos de mapeamento das práticas gerenciais na UFPE;
- 3) Desenvolver indicadores e instrumentos de avaliação de desempenho no contexto das universidades federais brasileiras.

## Referências

ALENCAR, Eunice M. L. S. de. **Criatividade**. Brasília: Editora UnB, 1995.

ALMEIDA, Denise R. de. **Gerencialismo e Transformações no Ensino Superior Federal: uma análise à luz da experiência UFBA**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_APB507.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB507.pdf). Acesso em: 09 nov 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2010. 281 p.

BASTOS, Antônio V. B. **Organização e cognição: o que emerge desta interface?**. In S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Orgs.), Estudos organizacionais: novas perspectivas na Administração de Empresas (pp.173-211). 2002a. São Paulo: Iglu.

\_\_\_\_\_. **Organização e Cognição como Campo de Estudo: Explorando a Relação Indivíduo - Organização em uma Perspectiva Cognitivista**. EnANPAD 2000.

Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2000/ORG/2000\\_ORG415.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ORG/2000_ORG415.pdf). Acesso em: 07 out. 2015

\_\_\_\_\_. **Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos**. Estudos de Psicologia 2002, 7 (Número Especial), 65-77. Salvador-BA, UFBA. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a08v7esp.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2015.

BASTOS, Antônio V. B.; SOUZA, Janice J. de; MENEZES, Igor G., NERIS, Jorge S.; MELO, Lívia C. T. de; BRANDÃO, Lázaro A. G.. **Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão**. Psicol. Reflex. Crit., Vol.20, nº.1, Porto Alegre-RS. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722007000100020>. Acesso em: 03 out. 2015.

BERGUE, SandroT. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3.ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BRANDÃO, Soraya M., **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes**. Dissertação de Mestrado. Brasília-DF, UNB. 2012.

BRANDÃO, Soraya M.; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. Revista de Administração Pública, vol. 47, nº 1, Rio de Janeiro. Jan./Fev. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000100010&lng=pt&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000100010&lng=pt&nrm=iso&tlng=en). Acesso em: 20 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução CNS nº 466, de 12 de Dezembro de 2012**. Disponível em: [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html). Acesso em: 15 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei de Incentivo à Inovação e à Pesquisa Científica e Tecnológica nº 10.973 (2004)**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm). Acesso em: 02 mar. 2016

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. Revista do Serviço Público. Ano 49, N.1, Jan-Mar 1998. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf). Acesso em: 07 jul. 2015.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana Maria. **IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais**. Periódicos eletrônicos e Psicologia. Temas psicol. vol.21 nº.2, Ribeirão Preto, dez. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>. Acesso em: 29 mai. 2016

COLEY, Valentina M. **Aprendizagem organizacional e empreendedorismo social na atual configuração do mundo do trabalho**. Revista Científica Guillermo de Ockham, 13(1), 67-78. Disponível em: <http://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/viewFile/1688/1768>. Acesso em: 12 nov 2016.

COSTA, Vânia M. F.; BAHIA, Sônia L.; SANTOS, Elder C. dos; SILVA, Daniel L. da; MELO, Leonardo C. de. **Mapeamento de Práticas de Gestão Inovadoras: construindo um instrumento aplicável no contexto da Universidade Pública Brasileira**. In: *XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas*. 2013. Disponível em: <[HTTPS://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114891](https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114891)>. Acesso em: 25 fev 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha.

DANTAS, Érica L. B. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: a percepção dos técnicos-administrativos sobre o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - pdipcctae - na universidade federal do Tocantins**. Dissertação de Mestrado. Palmas-TO, 2015.

DICKSON, M. W.; WENDORF, C. A.. **Managers' implicit theories of motivation: how managers think motivation**. 107 th Annual Meeting of the APA. Boston, MA, August, 1999.

DOWNEY, H. K.; BRIEF, A. P.. How Vognitive Structures Affect Organizational Design. In: SIMS, H.P.; GIOIA, D. A. **The Thinking Organization**, Cap. 6, p.p: 165-189. São Francisco: Jossey Bass, 1986.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/web/pt-br/quem-somos> . Acesso em: 27 fev 2016.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed.–12. Reimpr - São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (Org.); SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 460 p.

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*. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043606.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2016.

JANISSEK-DE-SOUZA, Janice A. **Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão**. Salvador, UFBA. Tese de Doutorado, 2007. Disponível em: [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/janice\\_atual\\_27.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/janice_atual_27.pdf). Acesso em: 01 jul 2015.

LAM, Alice. Organizational innovation. **In: FAGERBERG, J; MOWERY, D. C; NELSON, R. R. The Oxford Handbook of Innovation.** Oxford: Oxford University Press, 2005. 656p.

LOPES, Daniel P. T. **Inovação Gerencial: Uma Análise Teórico-Conceitual.** XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte – MG. 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: execução, análise.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998, 224p.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education.** Rev. and expanded. Rev. ed. of: Case study research in education, 1st ed. 1998.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, L. F. R. et al. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MOSCON, D. C. B. **Teorias Implícitas de Trabalhador Comprometido e Estratégias Cotidianas de Gestão: Uma Análise Qualitativa.** Dissertação de Mestrado. Salvador-BA, UFBA. 2009.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Thomson, 2006. Capítulo 1.

MOTTA, Paulo R. de M. **O estado da arte da gestão pública.** Rev. adm. Empres. vol.53 n.1 São Paulo Jan./Fev..2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>. Acesso em: 23 mai 2016.

NAJAVITS, L.M.. **Therapists' implicit theories of psychotherapy.** Journal of Psychotherapy Integration, volume 7, pages 1-16, 1997.

NASCIMENTO, Edson R. 2010. **Gestão Pública.** 2. ed. – rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010).

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. Disponível em:

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043609.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2016.

NUÑEZ, Isauro B.; RAMALHO, Betânia L.; UEHARA, Fabia M. G.. **As Teorias Implícitas sobre a aprendizagem de professores que ensinam Ciências Naturais e futuros professores em formação: a formação faz diferença?** *Ciências & Cognição*, 2009; Vol 14 (3). Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-58212009000300005&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-58212009000300005&script=sci_arttext). Acesso em: 26 jan 2016.

OBADIA, Isaac J.; VIDAL, Mario C. R.; MELO, Paulo F. F. **Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 125-138, jan./abr. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2007000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100011). Acesso em: 07 jul 2015.

OCDE – Organização para cooperação e desenvolvimento econômico e EUROSTAT – Financiadora de estudos e projetos. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. Traduzido pela FINEP em 2004.

\_\_\_\_\_. **Relançar a produtividade para impulsionar o crescimento e bem-estar**. Disponível em: <http://www.oecd.org/economy/relaunch-productivity-to-boost-growth-and-well-being.htm>. Acesso em: 07 jul 2015.

PAIVA, Theiza C.; ROCHA-PINTO, Sandra R. da. **Formação de Competência em Rotinas de Inovação**. XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte – MG. 2015.

RIBEIRO, Livia M. de P.; PEREIRA, José R.; BENEDICTO, Gideon C. de. **As Reformas da Administração Pública Brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas**. XXXXVII EnANPAD. Rio de Janeiro-RJ. 2013. Disponível em: <http://200.144.182.143/escolausp/wp-content/uploads/2015/05/Reformas-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-ANPAD-2013.pdf>. Acesso em: 21out2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Nathalia de M.; FERRAZ, Isabela N. **O Estado da Arte das Pesquisas em Inovação e Internacionalização: uma análise da produção acadêmica no período de 2004 a 2014**. XXXIX Encontro da ANPAD – Belo Horizonte/MG, 2015.

SIERRALTA, Margarita K.; RUBIO, Elisa L.. **Teorías implícitas acerca de la comprensión de textos: Estudio exploratorio en estudiantes universitarios de primero año**. *Rev.*

signos vol.48 no.87 Valparaíso mar. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-09342015000100002>. Acesso em: 26 jan 2016.

SILVA, Tomaz T. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

SOUSA, Marcos de M.; FERREIRA, Vicente da R. Soares; NAJBERG, Estela; MEDEIROS, Janann Joslin. **Inovação no Serviço Público Brasileiro: análise de 16 edições do concurso de inovação na administração pública federal**. XXXVII Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro/RJ, 2013.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas. 1990

VAN DE VEN, Andrew H. **Central Problems in the Management of Innovation**. **Management Science**, Vol. 32, No. 5, Organization Design (may, 1986), pp. 590-607. Disponível em: [www.d.umn.edu/~rdtaylor/p1.pdf](http://www.d.umn.edu/~rdtaylor/p1.pdf). Acesso em: 15 jun. 2015

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados no campo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEST, M. A.; FARR, J. L. **Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies**. West Sussex: John Wiley & Sons, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) Servidor(a) da UFPE,

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da UFPE, servidor da UFPE e venho convidá-lo(a) a responder este questionário. A pesquisa consiste em compreender a **Teoria Implícita de Gestão Universitária Inovadora** na visão dos gestores da UFPE, como também, identificar as **Práticas Inovadoras de Gestão** existentes. O universo dos respondentes envolve servidores efetivos com funções gratificadas que atuam ou atuaram na gestão da UFPE.

As **Teorias Implícitas** são representações mentais (a partir de um conjunto de crenças, percepções, valores e normas) que as pessoas elaboram acerca de como outras pessoas ou organizações são e de como devem se comportar. As **Práticas Inovadoras de Gestão** são consideradas como a introdução de novidades ou aperfeiçoamentos nas **atividades e práticas gerenciais, nos processos administrativos, e/ou nas estruturas organizacionais** e que resultaram em efetivo ganho em qualidade ou desempenho.

Este instrumento de coleta preza pelo anonimato ao respondente e constitui importante etapa para a realização da dissertação. Abaixo você dispõe dos contatos para informações adicionais, como também, para devolução do questionário preenchido. Desta forma, conto com sua resposta com a maior brevidade possível e agradeço, antecipadamente, a sua participação e valiosa contribuição.

André Melo de Souza

F.: (81) 2126.8179

e-mail: [andremeloufpe@gmail.com](mailto:andremeloufpe@gmail.com)

1) Idade: \_\_\_\_\_

2) Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

3) Assinale a alternativa correspondente ao seu maior nível de escolaridade concluído:

( ) Nível Médio/Técnico ( ) Graduação ( ) Especialização

( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-Doutorado

4) Assinale a alternativa que melhor caracteriza a sua área de formação acadêmica.

(1) Ciências Exatas e Tecnológicas

(2) Ciências Humanas, Sociais, Artísticas e Jurídicas

(3) Ciências Biológicas e da Saúde

5) Possui experiência de gestão na iniciativa privada? ( ) Sim ( ) Não

6) Qual o seu tempo de serviço na UFPE? \_\_\_\_\_

7) Em toda a sua carreira, qual a gratificação possuída por mais tempo? ( ) FG ( ) FCC ( ) CD

8) Assinale a alternativa que mais se aproxima da sua **unidade de efetivo exercício** vinculada à sua FG ou FCC? (sendo possível que a sua unidade de efetivo exercício seja diferente da unidade de lotação do seu cargo).



**universidade**). Assinale o número a ser atribuído a cada prática e respectivo aspecto de acordo com a escala abaixo.

<b>Aspecto 1</b>	1	2	3	4	5
Grau de <b>importância</b> para definir <b>inovação em gestão</b>	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante
<b>Aspecto 2</b>	1	2	3	4	5
Grau de <b>utilização</b> na gestão	Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada

<b>PRÁTICAS</b>		<b>(Aspecto 1)</b> Grau de <b>importância</b> para definir <b>inovação em gestão</b> na Universidade					<b>(Aspecto 2)</b> Grau de <b>utilização na gestão</b> na realidade da Universidade				
		Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante	Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada
1	Conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com a sua qualificação.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Estímulo à aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Aprimoramento constante dos conhecimentos e habilidades que os funcionários já possuem.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Simplificação das atividades de trabalho eliminando etapas desnecessárias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Disponibilização de serviços e processos via <i>on line</i> .	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

PRÁTICAS		(Aspecto 1) Grau de <b>importância</b> para <b>definir inovação em</b> <b>gestão</b> na Universidade					(Aspecto 2) Grau de <b>utilização na</b> <b>gestão</b> na realidade da Universidade				
		Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante	Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada
14	Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Ações que facilitam o fluxo de informações e da comunicação por meio da <b>realização de reuniões periódicas</b> .	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Avaliação e divulgação periódica dos resultados alcançados visando o aprimoramento constante do desempenho individual e organizacional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Ações que visam dar atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao <b>público externo da universidade</b> .	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos funcionários	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Fonte: adaptado de Janissek-de-Souza (2007); Costa *et al.* (2013).

## APÊNDICE B – Tabela 03 (4) (na íntegra).

**Tabela 3 (4)** - Distribuição de frequência das práticas segundo os aspectos grau de importância para definir inovação e grau de utilização na gestão da UFPE (na íntegra).

(continua)

Prática de gestão	(Aspecto 1) Grau de importância para definir inovação em gestão na Universidade (%)					Mediana	(Aspecto 2) Grau de utilização na gestão na realidade da Universidade (%)					Mediana	p-valor
	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante		Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada		
1 Conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com a sua qualificação.	-	-	1,9	28,3	69,8	Muito importante	3,8	34,0	39,6	18,9	3,8	± utilizada	0,000
2 Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.	-	-	11,3	20,8	67,9	Muito importante	17,0	50,9	24,5	5,7	1,9	Pouco utilizada	0,000
3 Estímulo à aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho.	-	-	1,9	26,4	71,7	Muito importante	9,4	37,7	35,8	15,1	1,9	± utilizada	0,000
4 Aprimoramento constante dos conhecimentos e habilidades que os funcionários já possuem.	-	-	3,8	32,1	64,2	Muito importante	7,5	45,3	32,1	13,2	1,9	Pouco utilizada	0,000
5 Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.	-	1,9	1,9	34,0	62,3	Muito importante	11,3	35,8	30,2	22,6	-	± utilizada	0,000
6 Organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho.	-	5,7	11,3	54,7	28,3	Importante	20,8	26,4	30,2	15,1	7,5	± utilizada	0,000

(continuação)

Prática de gestão	(Aspecto 1) Grau de importância para definir inovação em gestão na Universidade (%)					Mediana	(Aspecto 2) Grau de utilização na gestão na realidade da Universidade (%)					Mediana	p- valor
	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Mediana	Muito importante		Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada		
7 Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores.	-	-	-	17,0	83,0	Muito importante	35,8	43,4	15,1	3,8	1,9	Pouco utilizada	0,000
8 Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados.	-	-	3,8	22,6	73,6	Muito importante	17,0	24,5	32,1	24,5	1,9	± utilizada	0,000
9 Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados.	-	3,8	7,5	41,5	47,2	Importante	18,9	30,2	30,2	15,1	5,7	± utilizada	0,000
10 Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados.	-	-	1,9	37,7	60,4	Muito importante	17,0	45,3	26,4	9,4	1,9	Pouco utilizada	0,000
11 Simplificação das atividades de trabalho eliminando etapas desnecessárias.	-	-	5,7	26,4	67,9	Muito importante	20,8	34,0	32,1	9,4	3,8	Pouco utilizada	0,000
12 Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores).	-	1,9	5,7	32,1	60,4	Muito importante	34,0	35,8	13,2	11,3	5,7	Pouco utilizada	0,000
13 Disponibilização de serviços e processos via <i>on line</i> .	-	-	5,7	34,0	60,4	Muito importante	11,3	32,1	32,1	15,1	9,4	± utilizada	0,000
14 Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades.	-	-	3,8	26,4	69,8	Muito importante	15,1	35,8	35,8	11,3	1,9	Pouco utilizada	0,000

(continuação)

Prática de gestão	(Aspecto 1) Grau de importância para definir inovação em gestão na Universidade (%)					Mediana	(Aspecto 2) Grau de utilização na gestão na realidade da Universidade (%)					Mediana	p- valor
	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Mediana	Muito importante		Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada		
15 Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns.	-	1,9	13,2	37,7	47,2	Importante	30,2	26,4	24,5	17,0	1,9	Pouco utilizada	0,000
16 Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões.	-	1,9	7,5	34,0	56,6	Muito importante	28,3	39,6	18,9	7,5	5,7	Pouco utilizada	0,000
17 Ações que facilitam o fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas.	1,9	-	15,1	39,6	43,4	Importante	24,5	37,7	26,4	7,5	3,8	Pouco utilizada	0,000
18 Avaliação e divulgação periódica dos resultados alcançados visando o aprimoramento constante do desempenho individual e organizacional.	-	-	11,3	30,2	58,5	Muito importante	34,0	32,1	24,5	7,5	1,9	Pouco utilizada	0,000
19 Ações que visam dar atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo da universidade.	-	1,9	1,9	34,0	62,3	Muito importante	20,8	37,7	32,1	9,4	-	Pouco utilizada	0,000
20 Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia	13,2	30,2	35,8	17,0	3,8	importante +	7,5	7,5	7,5	35,8	41,5	Utilizada	0,000
21 Detalhar e documentar todas as funções da organização, especificando todos os passos a serem dados.	1,9	5,7	15,1	43,4	34,0	Importante	13,2	43,4	35,8	3,8	3,8	Pouco utilizada	0,000

(conclusão)

Prática de gestão	(Aspecto 1) Grau de <b>importância</b> para <b>definir</b> <b>inovação em gestão</b> na Universidade (%)					Mediana	(Aspecto 2) Grau de <b>utilização na</b> <b>gestão</b> na realidade da Universidade (%)					Mediana	p- valor
	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Mediana	Muito importante		Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada		
22 Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho.	30,2	24,5	20,8	18,9	5,7	Pouco importante	11,3	24,5	26,4	20,8	17,0	± utilizada	0,015
23 Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos funcionários	34,0	26,4	17,0	17,0	5,7	Pouco importante	62,3	24,5	13,2	-	-	Não utilizada	0,000

1-Teste não paramétrico de Mann-Whitney U

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
Av. Prof. Moraes Rego, 1235 – Cidade Universitária – Recife/PE

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa **Gestão Administrativa Inovadora na UFPE: um estudo das percepções e práticas dos gestores TAE's à luz da Teoria da Cognição Organizacional**, que está sob a responsabilidade do pesquisador ANDRÉ MELO DE SOUZA e orientação da Profa. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.

Endereço: Av. Professor Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE, 50670-901, prédio da Reitoria, Sl. 172, PROGEPE, contatos: (81) 2126-8179 e (81) 99721-5912 e endereços eletrônicos: [andremeloufpe@gmail.com](mailto:andremeloufpe@gmail.com) e [monica.gueiros@ufpe.br](mailto:monica.gueiros@ufpe.br).

Quaisquer dúvidas sobre informação contida neste Termo de Consentimento podem ser dirimidas com o pesquisador e quando todos os esclarecimentos forem suficientes, caso concorde com a realização deste estudo, **pedimos que envie a concordância via e-mail** ou pessoalmente. Caso não concorde, não haverá penalização, bem como será possível retirar o consentimento a qualquer momento, também sem nenhuma penalidade.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

A pesquisa tem por objetivo geral analisar como é possível a Gestão Administrativa da UFPE ser considerada inovadora sob a ótica dos coordenadores TAE's à luz da Teoria da Cognição Organizacional. Pretende-se identificar quais as principais práticas inovadoras e as respectivas barreiras à implementação dessas práticas na UFPE; e compreender o conceito de gestão administrativa inovadora compartilhado entre os gestores.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário que será aplicado a servidores técnico-administrativos. O questionário será aplicado de forma individual, reservada e o pesquisador fará o tratamento, análise e armazenamento das informações geradas pelo estudo visando garantir o anonimato, portanto, de risco mínimo. Não estão previstos benefícios diretos. Como benefício indireto, pretende-se contribuir para o desenvolvimento de políticas de melhorias da Gestão na UFPE.

Serão divulgados pelo pesquisador apenas os resultados em eventos ou publicações científicas, **não havendo identificação dos voluntários**. Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois **a aceitação é voluntária**.

ANDRÉ MELO DE SOUZA  
Pesquisador responsável

#### **CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)**

Eu, \_\_\_\_\_, SIAPE \_\_\_\_\_, após a leitura do termo de consentimento livre e esclarecido e de ter tido a oportunidade de esclarecer as minhas dúvidas com o pesquisador responsável (pessoalmente, por telefone ou por e-mail), concordo em participar da pesquisa **Gestão Administrativa Inovadora na UFPE: um estudo das percepções e práticas dos gestores TAE's da UFPE à luz da Teoria da Cognição Organizacional**, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data \_\_\_\_\_

Assinatura do (a) participante: \_\_\_\_\_

**ANEXO – Organograma da Universidade Federal de  
Pernambuco (reduzido)**

