



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A transição sobre o planejamento da gestão anterior e as práticas da inovação em instituição federal de ensino superior: O caso em uma universidade do nordeste

CARLOS EUGÊNIO SILVA DA COSTA

Universidade Federal de Alagoas
ceadm2011@gmail.com

LÍVIA VANESSA DOS SANTOS FEITOSA

UFAL - Universidade Federal de Alagoas
liviah.feitosa@gmail.com

ANTONIO CARLOS SILVA COSTA

UFAL - Universidade Federal de Alagoas
accosta@gmail.com



A TRANSIÇÃO SOBRE O PLANEJAMENTO DA GESTÃO ANTERIOR E AS PRÁTICAS DA INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: O CASO EM UMA UNIVERSIDADE DO NORDESTE

Resumo

Este artigo contém relato de pesquisa sobre a teoria da inovação e sua aplicação na gestão de uma instituição federal de ensino superior. A transição entre gestões traz no planejamento da atual gestão a possibilidade de implementar inovações, desde pequenas variações nas práticas atuais a modificações que interferem na cultura organizacional, exigindo reorientações e mudanças nas práticas dos *stakeholders*, conforme apontam os estudos de Hall. As organizações estão mudando constantemente, sejam por fatores externos, sejam por fatores internos, sejam elas privadas ou públicas. Para o desenvolvimento dos estudos, foi realizada aplicação de técnica de entrevista por pauta com um vice-reitor de uma Instituição Federal de Ensino Superior, o que permitiu identificar alguns fatores que restringem as propostas de inovação e a forma como se pretendem implementar as ações inovadoras. Pode-se inferir dos achados que a desconstrução de determinadas resistências culturais é a maior barreira a ser vencida por uma nova gestão, mas que a comunicação, exposição das propostas e sensibilização da comunidade acadêmica fortalece a realização das novas ações. Portanto, conclui-se que para inovar é preciso utilizar os mais diversos métodos de envolvimento entre todos os atores, a fim de obter um alinhamento com os princípios de cada gestão administrativa.

Palavras-chave: Transição sobre Planejamento; Teoria da Inovação; Gestão; Instituição Federal de Ensino Superior.

Abstract

This paper investigates how the theory of innovation is applied in the management of a federal institution of higher education. The transition between administrations brings the current management of planning the possibility of implementing innovations from small changes in current practices to changes that interfere with the organizational culture, requiring re-orientations and changes in the practices of stakeholders, as point out the studies Hall. Organizations are constantly changing, whether by external factors, whether by internal factors, whether private or public. For the development of the studies were conducted bibliographical research and interview technique application by staff with a vice president of a Federal Institution of Higher Education, which has identified some factors that restrict the proposals of innovation and how they intend to implement the innovative actions. The study shows that the deconstruction of certain cultural resistance is a major barrier to be overcome by a new management but that communication, exhibition of proposals and awareness of the academic community strengthens the realization of the new shares. Therefore, it is concluded that it is necessary to innovate use various wrapping methods among all participants in order to obtain alignment with the principles of each administration.

Keywords: Transition Planning on. Theory of Innovation. Management. Federal Institution of Higher Education.



1 Introdução

Este artigo analisou, por meio da teoria da inovação, um processo de mudança da gestão administrativa na Universidade Federal de Alagoas - UFAL no decorrer do seu primeiro ano de uma nova gestão, após uma transição de gestores. A inovação é uma desvinculação ou pequenas variações das práticas atuais ou tecnologias existentes e institui um afastamento do estado da arte no contexto em que se insere (Hall, 2004). A UFAL foi escolhida por se tratar de uma instituição que representa a realidade da maioria das universidades federais localizadas no nordeste brasileiro, tanto no porte estrutural quanto nas condições econômicas e financeiras. Foram averiguados os prováveis efeitos causados pelas ações da inovação. Sabe-se que as mudanças que ocorrem durante o exercício de uma gestão geram impactos diretos nos *stakeholders*, que formam a comunidade acadêmica – corpos discente, docente e técnico administrativo -, e que por esse motivo o envolvimento de todos é primordial na consecução das ações, bem como no êxito planejado pela nova gestão. Dessa forma o artigo investigou como as ações de inovação da atual gestão da UFAL se correlacionaram com as principais características e fatores da teoria da inovação segundo Hall. Independente do porte das IFES brasileiras, os desafios encarados pelos gestores são análogos, quer sejam decorrentes da estrutura organizacional, das modalidades de gestão ou das políticas de ensino seguidas (Sampaio & Laniado, 2009). Os projetos de inovação precisam passar por alguns crivos importantes durante o período de execução do plano institucional: dificuldades em diversos setores que a universidade enfrenta; o envolvimento dos *stakeholders* em todo o processo de inovação e os impactos consequentes das ações. As atividades de inovação de uma instituição dependem em parte da multiplicidade e da estrutura de suas relações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologia, práticas e recursos humanos e financeiros (de Oslo, 1997).

Os obstáculos são extremamente importantes para a implementação das políticas a serem adotadas, visto que boa parte das medidas gerenciais é alcançada pela superação desses obstáculos. Ao ultrapassar os obstáculos, a possibilidade de sucesso da inovação torna-se mais evidente. Lidar com o processo de mudança, seus custos, fatores externos, transição das gestões, de culturas, compatibilização das inovações ao cenário atual, aprimoramento da comunicação, avaliação e o compromisso entre os *stakeholders*, fortalecimento da relação interpessoal entre todos os envolvidos, mesmo com resquícios de resistências à inovações, foco num retorno social e eficaz das ações num tempo razoável, são características pelas quais a gestão precisa buscar eficiência para alinhar seus princípios e exercer suas inovações. Dessa forma, as características da inovação, em si, são de importância crítica para determinar se ela será adotada (Hall, 2004). Além do mais, a interação das características da inovação é compatível com as da organização que as adota.

O fato é que as organizações estão em constante mudança, os fluxos processuais mudam, gestores mudam, novas tecnologias são implantadas, a rotatividade dos servidores é contínua e a inovação nas organizações determina a melhoria ou a criação processual, tecnológica, de recursos humanos, dentre outras práticas, o que quase sempre interfere na cultura organizacional consolidada. Intervir em um ambiente em que as práticas são constantes, burocráticas e encontram nas legislações alguns limites de atuação, requer uma análise do cenário atual da organização e das ações de uma gestão e a condição viável de implementar inovações que tornem a mudança algo prático e convincente para toda a comunidade acadêmica de uma instituição universitária. Segundo Hall (2004), a maior parte das análises da inovação tem se concentrado no aspecto tecnológico. Além disso, há uma



tendência de as inovações tecnológicas serem mais rapidamente desenvolvidas e implementadas do que práticas administrativas.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi investigar como a teoria da inovação é aplicada na gestão da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Foi realizada uma análise das características dessa teoria e a correlação existente com as atividades executadas em prol das novas ações inovadoras. Para tanto foi necessário verificar quais os fatores que levaram à continuidade ou descontinuidade das ações administrativas e foram levantadas as principais variáveis da teoria da inovação. São levados em consideração fatores internos e externos que influenciam nas tomadas de decisão sobre as viabilidades da execução dos novos planos, além de entender que inicialmente numa fase de transição há sempre um período de adaptações e principalmente de readaptações de todo o cenário, de todos os *stakeholders*, que se tratando de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) são basicamente os corpos técnico administrativos, docentes e discentes, formando assim a comunidade acadêmica, em prol de novos modelos processuais, administrativos e tecnológicos. O processo de inovação, em si, não é simples. A estrutura organizacional pode afetar a eficiência das atividades de inovação, seja uma organização privada ou pública. Porém, é preciso inovar para que a gestão possa ter condições de lidar com os fatores que rodeiam o cenário como um todo, político, social, econômico, dentre outros, justificando assim as melhorias propostas. A condição razoável para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método estratégico ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a organização (de Oslo, 1997).

2 Referencial Teórico

As organizações estão em constante processo de mudança, tanto na esfera privada como também na pública. Porém, esse processo não é simples, envolve diversos fatores e atores, como por exemplo, o político, o financeiro, o social, os gestores, dentre outros. A transição de uma gestão administrativa em qualquer tipo de organização inclui um circuito de mudanças que atinge todos os *stakeholders* e suas culturas. Atrelado às mudanças, a inovação é conseqüentemente implementada ao menos em uma das áreas de atuação da nova gestão, seja processual, tecnológica, de recursos humanos, de produto, dentre outras. A definição básica de organização inovadora é a que implementa ao menos uma inovação, inclusive a que realiza atividades de inovação no momento de análise durante o planejamento organizacional sem que tenha efetivamente implementado uma inovação (de Oslo, 1997). Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) não seria diferente a maneira pela qual são formalizadas as ações inovadoras. A inovação de métodos processuais, tecnológicos e de recursos humanos causam impactos em toda a instituição, que a depender da metodologia aplicada pode ser revolucionária ou não. Segundo Hall (2004), inovações com maiores poderes de impacto e envolvimento dos atores têm menos probabilidade de serem adaptadas. O autor se referencia ao traço de conservadorismo presentes na maioria das organizações. A medida do impacto da inovação sobre o desempenho organizacional está entre os indicadores mais relevantes, mas está também entre as mais difíceis de serem obtidas (de Oslo, 1997). É uma medida a ser observada desde o período de transição até o prosseguimento da gestão administrativo no decorrer do mandato.

O impacto causado pelas ações de inovação como, por exemplo, novas obras físicas, serviços, fluxos, processos, devem ser levar em consideração dois elementos que estão inseridos nos fatores de custo: o econômico e o social. Os custos econômicos são os que envolvem as receitas correntes e de capital necessários tanto para adotar uma inovação, como também os custos que devem ser correntes, ou seja, contínuos para mantê-la em



funcionamento. É um fator que demanda não só uma análise orçamentária e financeira da organização, como também situações externas relacionadas à situação política e econômica do país às quais afetam a fonte demandante de recursos. Os custos sociais envolvem a mutação decorrida de ações de inovação no sentido de afetar a cultura vigente à medida que os indivíduos e setores da organização adquirem ou perdem vantagem em relação ao *status* em que se encontrava (Hall, 2004).

Num processo de inovação no que se refere ao planejamento de uma nova gestão em período de transição, há de se considerar as ações realizadas pela gestão anterior e suas efetividades e impactos, assim como as ações que foram planejadas na gestão anterior e o que levou a executá-las ou não, visto que ainda apesar de algumas ações não terem sido praticadas, não significa que não sejam inovadoras. O cenário atual pode ser favorável a acolher essas ações abortadas. Além disso, pelo valor dado à inovação gerada por ações da gestão anterior, há de se manter algumas dessas ações visando à sua melhoria contínua. Conforme o Manual de Oslo (1997), a inovação implementa um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou até mesmo um novo método organizacional. Dessa forma, o planejamento de uma nova gestão pode utilizar métodos da antiga gestão que podem compatibilizar com os novos princípios em face do novo planejamento organizacional. Segundo Hall (2004), estão inclusas nas inovações tanto pequenas práticas atuais como também transformações arraigais que exigem grandes reorientações. Assim sendo, não significa que o cenário atual não deixe de promover planos elaborados por outras gestões.

O termo inovar pode levar ao entendimento de que é preciso radicalizar, o que não é necessariamente verdade. Pequenas variações nas práticas atuais são consideradas inovações. Uma organização ativamente inovadora realiza atividades de inovação durante o período de análise, abrangendo as atividades em processo e abandonadas (de Oslo, 1997). Algumas inovações em seu nível de estabilidade necessitam apenas de redimensionamentos e adequações, ou seja, de compatibilização com o cenário atual, enquadrando-se nos cenários políticos, econômicos e sociais vigentes, sem necessariamente radicalizar sua forma ou seus objetivos. Dessa maneira, quanto mais compatível for a inovação com o contexto existente, maior é a perspectiva de ser adotada. Isso implica que as organizações, possivelmente, serão conservadoras em suas ações inovadoras ou em políticas tecnológicas, uma vez que o que é compatível não seja devidamente radical (Hall, 2004).

Independentemente do contexto em que se encontra o cenário da IFES, o fato é que a comunicação é uma das ferramentas imprescindíveis para o envolvimento dos *stakeholders* em relação aos princípios da nova gestão. Vive-se numa sociedade de informação. As tecnologias de informação e de comunicação produzem ferramentas que auxiliam a produtividade, além de serem instituidoras de novos serviços onde a educação adquire grande relevância (Santos & Almeida Filho, 2008). A transmissão e o compartilhamento de informações e conhecimentos buscam conexão entre os atores envolvidos no processo, que haja canais ou mecanismos de comunicação que facilitem os vários fluxos de conhecimento e o aprendizado interativo, o que facilita a eficiência e eficácia das ações inovadoras (Albagli & Maciel, 2004). Os canais de comunicação pelas quais essas informações são difundidas fixam-se numa base social, política e cultural que norteia e limita as atividades e capacitações inovadoras (de Oslo, 1997). À medida que as ações são comunicadas e a clareza dos resultados transmitidos de forma igualitária aos atores envolvidos, há conseqüentemente associação à probabilidade de inovação (Hall, 2004). A forma como se comunica e se esclarece os resultados das ações inovadoras interfere na relação interpessoal de todos os *stakeholders*, o que de certa forma pode modificar a cultura existente da organização. Segundo Hall (2004), caso uma inovação ou uma política tecnológica deixar resquícios de que



trará prejuízo aos relacionamentos interpessoais, ela terá uma chance menor de ser adotada. O fator cultural muitas vezes gera restrição às inovações. Alguns servidores ainda apresentam resistência nas novas ações a serem adotadas por uma nova gestão. Segundo Hall (2004), culturas organizacionais são relativamente estáveis, que pode ser flexibilizada à medida que a gestão administrativa envolva de forma eficaz os atores interligados ao processo de inovação.

Os impactos que as ações de inovações da gestão administrativa de uma IFES que pretende executá-las ao longo de sua gestão tornam-se uma marca registrada em toda a comunidade acadêmica, sendo esse o retorno de todo o investimento realizado conforme o planejamento. É preciso priorizar os principais investimentos ao longo da gestão, os que demandam mais recursos ou os que estão mais ligados aos princípios da atual gestão. Segundo Hall (2004), devem ser selecionadas as inovações que resultarão em retornos do investimento mais abrangentes. Como se trata de uma gestão pública, os indicadores sociais passam a serem observados como as referências de retorno pelo que foi investido.

Os indicadores sociais resultam não só benefícios para toda a comunidade acadêmica, como também exige dela o envolvimento participativo nas mais diversas formas de atuar direta ou indiretamente na gestão. Segundo Motta (2000), a organização não tem existência distinta de seus colaboradores, além de que os objetivos da organização de certa forma têm em sua essência os objetivos individuais. Na verdade, a organização só consegue inovar quando se altera o pensamento das pessoas envolvidas. Assim, a intervenção para a inovação é nas ideias, e não nos acontecimentos. Uma das características da inovação que é preciso ser analisada é o compromisso dos *stakeholders*. O compromisso abrange comportamentos e atitudes relacionados à inovação de forma sistêmica. De acordo com Morgan (2006), a força de trabalho, os fornecedores, gestores e demais atores envolvidos são partes do mesmo sistema da organização e dessa forma é que se chega ao entendimento sobre a interdependência sistêmica. Quanto mais participação dos atores existir no processo de inovação, nas tomadas de decisão, maior a tendência de se formar um compromisso desses membros da organização relativamente à inovação. Um nível maior de compromisso está coligado a uma inovação mais bem-sucedida (Hall, 2004). Outra característica relevante é a avaliação que os membros devem fazer das ações de inovação. Apesar de uma interligação entre o planejamento da gestão central e os demais atores envolvidos no processo, não se deve filtrar a decisão de inovar passando por todos os membros, visto o alto grau de complexidade que se forma em torno de uma execução de um projeto. Segundo Hall (2004), quanto maior a quantidade de atores envolvidos no processo de avaliação, maior a probabilidade de uma inovação ser recusada.

Embora seja necessário o empenho da gestão de uma IFES em integrar a comunidade acadêmica nas propostas de inovação, o fator cultural precisa ser levado em consideração na tentativa de consolidar essa integração, principalmente quando se observa resistência à mudanças. A transição sobre o planejamento de uma nova gestão administrativa deve se aliar à cultura já existente e viabilizar a mudança gradativa, a fim de alinhar os interesses e princípios norteadores da organização e de seus servidores. O fato é que a cultura não é inflexível. Os valores, as normas, processos e fluxos são modificados à medida que atingem a população envolvida (Hall, 2004). Se por um lado é fato a existência da burocracia em seu sentido corporativo, que tem em sua essência a centralização, logo, avessa às inovações na organização e nas formas de operacionalizar o aparelho do Estado; do outro, a gestão inovadora frequentemente encontra muita dificuldade para implementar de maneira efetiva novos projetos, cuja necessidade de ruptura desse engessamento se alia à resiliência como forma de executar projetos de forma exitosa (de Souza Pires & Macêdo, 2006). Portanto, uma das formas de disseminar a inovação planejada pela nova gestão é através do gerenciamento do conhecimento, envolvendo todos os atores em uma linguagem única e capaz de gerir as



mesmas ideias e propósitos em torno do plano de trabalho desenvolvido. É por meio de uma comunicação prática e eficaz que os valores inovadores e as crenças e princípios da nova gestão podem ser disseminados na organização, a fim de moldar a cultura organizacional (Oliveira, R.R., Oliveira, R.R. & de Lima, 2016).

A comunicação não só dissemina os princípios que a gestão administrativa pretende adotar na organização, interligando os *stakeholders*, como também é uma característica fundamental para lidar com fatores externos à organização. Sistemas eletrônicos, redes sociais, panfletos, reuniões, assembleias, são alguns exemplos de comunicar a inovação aos demais envolvidos no processo. Em uma rede de organizações que interdependem estrutural e economicamente dentro de uma mesma diretriz, o processo de inovação pode passar por turbulências em sua forma, tempo de execução e êxito. Além disso, a inovação em uma organização pode ser forçada por outras organizações da mesma rede (Hall, 2004). As universidades públicas federais brasileiras são autarquias da administração indireta ligadas ao Ministério da Educação (MEC), órgão público da administração direta, principal fonte de recursos e políticas públicas nacional de educação. Sendo assim, as maiores demandas de fatores externos são ligadas, principalmente, ao MEC. A influência incremental do ambiente sobre as ações de inovação é que as políticas do governo podem tanto incentivar, como também desincentivar a inovação (Hall, 2004).

As ações planejadas durante a transição, assim como as ações advindas de fatores externos precisam enquadrar-se num tempo delimitado detalhadas em planos de trabalhos concretizados tanto no planejamento geral da gestão, que abrange o período de 4 anos, como nos planos contingenciais. As características do cenário em que se encontra a organização influenciará o tempo de execução das ações de inovação. Segundo Hall (2004), o tempo abrange a ocasião em que a inovação será feita. Existem casos em que determinada inovação só adquire validade se adotada em um momento específico ou em um encadeamento de operações da organização.

3 Metodologia

O problema em estudo foi examinado por meio de aplicação de entrevista por pauta. A base central examinada para a elaboração do roteiro das perguntas foi a obra de Hall (2004), sendo as demais vertentes da teoria da inovação encontradas em outras obras de diversos outros autores que tratam da mesma temática de forma correlacionada. Cada característica e fatores conectados à teoria da inovação foram investigados e abordados no decorrer deste artigo e explorados no decorrer da entrevista.

A fim de apreciar os pontos abordados sobre inovação vinculados ao tema com maior concisão, buscou-se utilizar uma amostra com algum gestor que tivesse relação com a elaboração do planejamento das ações da universidade no decorrer do período de mandato de gestão administrativa. Por se tratar de um tema ligado à transição sobre o planejamento da gestão anterior e às práticas da inovação vigentes na instituição, a aplicação da entrevista foi tratada sob todos os aspectos da teoria da inovação com o vice-reitor da UFAL, que é servidor da instituição há muitos anos e que teria embasamento para argumentar as principais mudanças decorrentes dessa transição de gestões. O instrumento para aplicar a entrevista pautada foi construído com certo grau de estruturação, já que foi condicionado a uma relação de pontos de interesse, que foi explorado no decorrer de seu curso. Os temas abordados foram ordenados e concatenados, a fim de guardar certa relação entre si e dar maior fluidez à entrevista. Foram aplicadas 20 perguntas e o entrevistado relatou de forma clara, livre e sem quaisquer interferências (Rocha, Daher & de Albuquerque Sant'Anna, 2004).



4 Análise dos resultados

Inicialmente, é importante ressaltar as principais características investigadas da teoria da inovação segundo Hall (2004), conforme mostradas no Quadro 1. O encadeamento das ações de planejamento de transição de uma gestão com as características da teoria inovação emprega um parâmetro para se medir a condição exitosa da inovação, assim como o impacto gerado na organização.

Quadro 1

Principais características da teoria da inovação

Características	Conceito
Processo de mudança	A estabilidade das organizações é interrompida por períodos curtos ou por surtos de mudanças fundamentais até atingir uma nova estabilidade.
Custo	O elemento econômico de um custo inclui o custo inicial e de manutenção de uma inovação; o social envolve a alteração das condições de <i>status</i> dentro da organização.
Transição	A transição é uma mudança importante na estratégia, estrutura ou processo organizacional.
Compatibilidade	Quanto mais compatível for a inovação com o sistema existente, maior a probabilidade de ser adotada.
Comunicação	A clareza das metas e resultados é associada à probabilidade de inovação.
Relação interpessoal	Caso uma inovação tenha possibilidade de prejudicar os relacionamentos interpessoais, ela terá menos probabilidade de ser adotada.
Retorno do investimento	As inovações planejadas devem resultar em retornos do investimento elevados.
Compromisso	A participação dos <i>stakeholders</i> nas decisões para inovar tende a aumentar o compromisso dos membros da organização relativamente a ela. Um nível maior de compromisso está associado a uma inovação mais bem-sucedida.
Avaliadores	Quanto maior o número de avaliadores, maior a probabilidade de uma inovação ser recusada.
Resistência	A inovação encontra resistência por ser desconfortável e ameaçadora. As organizações são conservadoras por sua própria natureza.
Fatores externos	Uma inovação, essencialmente, pode ser forçada, em uma organização, por outras organizações. Os padrões de desempenho, condição financeira externa, políticas governamentais, dentre outros fatores, podem incentivar ou desincentivar a inovação.
Tempo	Envolve a ocasião em que a inovação for feita.

Nota. Fonte: Adaptado de Hall (2004)

Os estudos mostraram que o processo de mudança, por interferir na estabilidade da organização, gera impactos na organização em que envolve a adaptação dos gestores à cultura existente, assim como a cultura organizacional aos princípios da nova gestão, além de criar expectativa aos demais atores envolvidos nesse processo, pelos grupos de trabalho, conforme registrado em entrevista: “penso que o principal impacto na transição é a adaptação, a formação da equipe e a adaptação das rotinas” (Cruz, 2016).



Além de um planejamento coerente com a realidade financeira da universidade, a gestão universitária depende também da condição política e econômica externa, para obter recursos e ter condições de gerir seus planos e executar suas inovações. A área da educação é uma das mais carentes de recursos no país e esse elemento econômico precisa ser analisado e racionalizado, para que possa contemplar o máximo de projetos de inovações propostos pela gestão. Dessa forma, após a implementação das inovações é que a gestão passa a mensurar o impacto do elemento social relativo aos custos adequando-o à realidade situacional. Segundo Cruz (2016), a crise financeira tem afetado de forma muito dura os projetos de inovação que envolvem mais aportes de recursos, sobretudo no que refere à intervenção física nos espaços da UFAL. Dessa forma, o planejamento de inovação, principalmente nas intervenções estruturais e de aporte de equipamentos, é afetado, tornando-se um dos gargalos para a gestão universitária.

Durante a fase de transição, Cruz (2016) afirma que os gestores analisaram as inovações que deveriam implementar, de acordo com a atual condição em que se encontram os processos administrativos, os fluxos, a tecnologia e a estrutura física e política da universidade. Segundo Cruz (2016), foi feito um diagnóstico da realidade da UFAL, a partir disso enxergou a necessidade de incrementar alguns projetos tecnológicos já existentes, dentre eles a política de gestão de documentação eletrônica, com a informatização dos processos. Além disso, modificações tanto no estatuto, como no organograma da universidade dariam suporte às ações de inovação previstas para serem executadas durante a gestão, bem como expansões físicas da universidade (Cruz, 2016).

Identificamos nas pesquisas realizadas que a compatibilidade entre o que se pretende inovar e a realidade financeira, estrutural e de recursos humanos precisam estar alinhadas ao ponto de garantir viabilidade para as ações. A gestão administrativa da UFAL tem como meta concretizar alguns eventos que sempre são realizados anualmente condicionando-os ao status financeiro e estrutural da instituição, conforme citado em entrevista, Cruz (2016): “Esses eventos devem ser readequados, ajustados à nossa realidade e pensamos num outro formato mais enxuto, mais econômico”.

O resultado dos estudos nos revelou que a comunicação em processo de inovação é um das características mais importantes a ser analisada, visto que o envolvimento dos *stakeholders* na formalização, implementação e análise de cada ação é que torna a inovação exitosa, com isso, ferramentas de comunicação precisam ser criadas ou melhoradas. Foi o que a atual gestão da UFAL incorporou em seus planos. Uma das formas de obter clareza e controle social é através da ativação da *accountability*, instrumento primordial para um sucesso da gestão pública que pretende socializar e democratizar sua gestão com os atores envolvidos com a organização. A cogestão é a forma como a gestão da UFAL busca organizar as ações e analisar seus resultados. De acordo com Cruz (2016), essa gestão buscará utilizar o máximo de transparência dos resultados durante a gestão, utilizando a cogestão como uma das ferramentas para o sucesso das ações e aplicando a *accountability* envolvendo toda a comunidade acadêmica. Audiências públicas, relatórios trimestrais relacionados ao orçamento, redes sociais, sistemas eletrônicos, são alguns dos instrumentos utilizados como forma de publicizar as ações. Além disso, conforme relatado em entrevista, Cruz (2016) afirma que grupos de trabalhos (GTs) serão formados ao longo da gestão, a fim de discutir cada nova medida a ser adotada pela gestão universitária. Dessa forma, a relação interpessoal entre os atores envolvidos na inovação, terão em suas rotinas uma condição de coparticipante das ações implementadas.

Um dos retornos que a gestão da UFAL pretende alcançar com as inovações é a nova visão crítica da comunidade acadêmica sobre novos valores e princípios que a gestão pretende compartilhar ao longo da gestão. Segundo Cruz (2016), a gestão procura empreender algumas



marcas, alguns princípios, melhorar a postura crítica do conselho universitário como espaço não só de deliberação, mas de posicionamento político, com organização dos recursos da universidade e um impacto social relevante e crescente. Inferimos que a condição política favorável é importante para o sucesso da inovação.

O compromisso das partes envolvidas em todo o processo de inovação – corpos docentes, discentes e técnicos administrativos – são para a gestão da universidade, o principal bem a se administrar através de um compromisso firmado, com fins de dar êxito às inovações. De acordo com Cruz (2016), a comunidade acadêmica acolhe as inovações com positividade, porque veem nessa forma transparente de abrir as contas, convocar audiências públicas, apresentar relatórios e expor as inovações como uma forma de entender que em meio à crise, as adequações estão sendo feitas e a cogestão é a melhor ferramenta para que as inovações tornem-se exitosas. A gestão da UFAL é um colegiado que envolve a reitora, o vice-reitor, os pró-reitores, os assessores e órgãos de apoio. Cruz (2016) afirma que são realizadas reuniões frequentes, em que são debatidos o planejamento, as prioridades, o diagnóstico, as demandas, dentre outros assuntos que fazem parte do ciclo de ações da gestão, dentre elas as ações de inovação. “Essa forma colegiada de cogestão tem dado uma maior efetividade e sentimento de pertencimento em relação às ações planejadas” (Cruz, 2016). E assim, os avaliadores das inovações são tecnicamente competentes para analisar o andamento e os resultados das inovações. “As ações passam pelo crivo, pelo debate, pela discussão e pelo planejamento dos pró-reitores, dos assessores e dos órgãos de apoio” (Cruz, 2016).

O estudo mostrou que a resistência à inovação é de fato um dos maiores entraves que a gestão da universidade deve enfrentar.

O que mais dificulta as ações de inovação é a desconstrução de determinadas resistências culturais e o convencimento da comunidade universitária, seja através da comunicação, da sensibilização, da racionalização e a exposição de que outros fluxogramas, outros processos podem ajudar na celeridade da gestão dos recursos e na otimização do funcionamento da universidade e do atendimento da comunidade universitária (Cruz, 2016).

Os fatores externos incrementam algumas inovações na gestão da universidade, principalmente através de órgãos externos, como o Tribunal de Contas da União – TCU, além de novas políticas governamentais desenvolvidas pelo MEC. Com relação ao TCU, a universidade tem cumprido objetivo de diversos acórdãos, outros a gestão está em fase de planejamento para também serem cumpridos. Dentre esses acórdãos, alguns exigem apresentação de relatórios e a adequação de novas rotinas e fluxogramas. Porém, alguns fatores externos também prejudicam as inovações propostas pela gestão da universidade. Conforme citou Cruz (2016), o principal fator externo que cria barreira para as inovações é a falta de recursos econômicos e a ausência de uma política por parte dos estados e municípios em ações conjuntas com a UFAL, já que a expansão da universidade e a busca da inclusão social são exemplos de inovações que a gestão pretende adotar.

O resultado da pesquisa aponta que a intenção da gestão é cumprir o cronograma das ações planejadas por um período de 4 anos, mesmo aquelas ações que deverão ter continuidade, nelas inclusas as inovações. Segundo Cruz (2016), algumas ações, que foram previstas para serem implantadas nos 120 primeiros dias de gestão, já foram implementadas, como ações referentes à transparência, à publicidade do orçamento de forma participativa, com *accountability*. O tempo de implantação de novos processos, fluxos, serviços, tecnologias, requer um tempo razoável para que a cultura seja gradativamente modificada em torno dos princípios da nova gestão. De acordo com Cruz (2016), é preciso um tempo para que haja sensibilização da comunidade acadêmica, da necessidade de todos os *stakeholders* se habituarem às novas rotinas.



5 Considerações finais

Conclui-se dos estudos realizados neste artigo que a inovação é um processo importante para a organização, que precisa de planejamento constante para formular e reformular ações, visto que os cenários são mutáveis, que a cultura é inflexível e que a pressão externa também exige resultados. Dessa forma, a racionalização constante de métodos de implementação das inovações é uma das condições de se alcançar o êxito das ações.

Dentre as características examinadas, a comunicação é uma das chaves que abrem espaço para se obter a democratização de todos os atores envolvidos nos processos inovadores, além de que a gestão pública é de uma forma natural, politizada. Investir em ferramentas de comunicação, principalmente as tecnológicas, em tempos de sociedade que vivencia a era da informação, é um meio de propiciar um compromisso de todos os atores nas inovações. A troca de informações com outras universidades federais de ensino superior facilita o processo de inovação, já que sucessos de implementação de ações similares em outras instituições podem ser copiadas, a fim de se criar inovações ou melhorar as já existentes.

Verificamos nos dados que a cultura organizacional é o maior fator de restrição que a inovação precisa se imbuir. A cultura é flexível, porém as inovações devem ser gradativas e ligadas ao cenário social, econômico, político e estrutural em que se encontra a organização. Os interesses individuais e organizacionais devem estar sempre atrelados, de forma que a depender dessa relação, pode haver uma inibição ou um estímulo à mudança.

Referências

- Albagli, S., & Maciel, M. L. (2004). Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, 33(3), 9-16.
- de Oslo, M. (1997). Manual de Oslo. *Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>*.
- de Souza Pires, J. C., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP Rio de Janeiro*, 40(1), 81-105.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Pearson.
- LIMA, T. C., & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálisis*, 10(1), 37-45.
- Motta, P. R. (2000). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark Editora Ltda.
- Oliveira, R. R., Oliveira, R. R., & de Lima, J. B. (2016). REFLEXÃO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 19-35.
- Sampaio, R. M., & Laniado, R. N. (2009). Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *Rev Adm Pública*, 4(1), 151-74.
- Santos, B. D. S., & Almeida Filho, N. D. (2008). A universidade no século XXI: para uma universidade nova.
- Morgan, G., (2006). *Imagens da organização*. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas.
- Rocha, D., Daher, M. D. C., & de Albuquerque Sant'Anna, V. L. (2004). A entrevista em situação de pesquisa acadêmica: reflexões numa perspectiva discursiva. *Polifonia*, 8(08).