

Janice Janissek¹ Marione Souza Campos² Yasmin do Vale Figueiredo³ Tamilles Aquino Brito Melo⁴

Resumo

O objetivo do artigo é identificar e analisar como gestores de quatro universidades públicas brasileiras percebem o grau de importância e de adoção de um conjunto de práticas de gestão consideradas inovadoras para a gestão pública. Para tanto, participaram do estudo 435 servidores ocupantes de cargos de gestão tanto na área acadêmica quanto administrativa, respondendo a um questionário contendo dezesseis práticas consideradas inovadoras segundo o prêmio nacional de inovação na gestão pública promovido pela Escola Nacional do Serviço Público (ENAP). As práticas foram classificadas em três dimensões da gestão, ou seja, gestão organizacional, modernização de processos e gestão de pessoas. A coleta dos dados foi realizada online por meio do aplicativo SurveyMonkey. Os gestores avaliaram o conjunto das práticas como sendo significativamente importantes para definir uma universidade inovadora em sua gestão. Contudo, percebem que este mesmo conjunto de práticas é muito pouco utilizado no contexto organizacional onde atuam levando a concluir que as universidades pesquisadas não podem ser consideradas inovadoras em sua gestão. Tanto as análises comparativas entre as universidades quanto entre as três dimensões de práticas não apresentaram resultados distintos daquele mais global.

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

Abstract

The objective of this article is to identify and analyze how managers of four Brazilian public universities perceive the degree of importance and adoption of a set of management practices considered innovative for public management. For this purpose, 435 employees occupying management positions in both academic and administrative areas participated in the study, responding to a questionnaire containing sixteen practices considered innovative according to the national award for innovation in public management promoted by the National Public Service School (ENAP). The practices were classified into three dimensions of management, that is, organizational management, process modernization and people management. Data collection was done online through the SurveyMonkey application. The managers evaluated all the practices as being significantly important to define an innovative university in its management. However, they perceive that this same set of practices is very little used in the organizational context in which they operate, leading to the conclusion that the researched universities can not be considered innovative in their management. Both the comparative analyzes between the universities and the three dimensions of practices did not present results different from the more global one.

Keywords: Management practices; university management; management innovation

Resumo em Espanhol

El documento tiene como objetivo identificar y analizar cómo los gerentes de cuatro universidades públicas brasileñas dan cuenta de la importancia y de el grado de adopción de un conjunto de prácticas de gestión consideradas innovadoras para la gestión pública. Por lo tanto, participaron en el estudio 435 gerentes que ocupan puestos de dirección, tanto en el ámbito académico como administrativo, respondiendo a un cuestionario con dieciséis prácticas innovadoras extraída del premio nacional a la innovación en la gestión pública patrocinado por la Escuela Nacional de Servicios Públicos (ENAP). Las prácticas se clasificaron en tres dimensiones de la gestión, es decir, la gestión organizacional, modernización de procesos y gestión de personas. La recolección de datos se llevó a cabo en línea a través de la aplicación SurveyMonkey. Los gestores evalúan el conjunto de prácticas como significativamente importante para definir una universidad innovadora en su gestión. Sin embargo, se dan cuenta de que el mismo conjunto de prácticas es muy poco utilizado en el contexto organizacional en el que operan, lo que implica deducir de que las universidades encuestadas no pueden considerarse innovadoras en su forma de gestión. El análisis comparativo entre universidades y entre las tres dimensiones de las prácticas no mostró que los resultados son diferentes de los globales.

Palavras Clave: Práticas de gestión; gestión universitaria; gestión de la innovación

¹Janice Janissek, Brasil, Doutorado em Administração pela UFBA. E-mail: janicejanissek@gmail.com.

²Marione Souza Campos, Brasil, graduanda em Psicologia. E-mail: marionecampos@outlook.com;

³Yasmin do Vale Figueiredo, Brasil, graduanda em Psicologia. E-mail: yasminfigueiredo@gmail.com;

⁴Tamilles Aquino Brito Melo, Brasil, graduanda em Psicologia. E-mail: tamillesmelo@gmail.com;

1 - INTRODUÇÃO

Apesar dos grandes avanços obtidos na pesquisa sobre inovação organizacional, a complexidade deste importante fenômeno faz com que muitos desafios ainda persistam para a construção de modelos teóricos e práticos que possam orientar pesquisadores e gestores. Dentre os desafios a superar neste campo, encontram-se desde o refinamento do próprio conceito de inovação até a caracterização e definição de suas tipologias, processos, antecedentes e consequentes. No que se refere às tipologias de inovação, uma das principais lacunas existentes recai sobre os estudos que exploram as inovações classificadas como não-tecnológicas, ou seja, aquelas que ocorrem na dimensão da gestão da organização, envolvendo emprego de novas filosofias, princípios, modelos, processos e técnicas de organização e estruturação do trabalho e sistemas administrativos (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Kimberly, 1981). Neste tipo de inovação, as transformações que produzem a inovação gerencial ocorrem, predominantemente, na dimensão social da organização, ou seja, por meio de atitudes, cognições e comportamentos dos indivíduos que integram a organização. Devido a esta característica, a literatura tem destacado a importância do papel desempenhado pelos líderes ou gestores organizacionais em todas as fases do processo das inovações gerenciais (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2010; Kam-Sing Wong, 2013; Ryan & Tipu, 2013; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012).

Visando explorar as especificidades que envolvem as inovações gerenciais e o destaque atribuído ao papel do gestor neste processo, o presente estudo explora a compreensão da inovação gerencial sob a perspectiva da cognição gerencial, ou seja, as percepções que gestores de universidades públicas possuem acerca da importância e do grau de adoção de um conjunto de prá-

ticas que são consideradas inovadoras no contexto da gestão pública. Assim, por meio de tais percepções, pode-se compreender as inovações gerenciais a partir de um pressuposto bastante consolidada na literatura da cognição gerencial o qual postula que a forma como os gestores pensam, avaliam e estruturam o conhecimento sobre uma dada realidade influencia, em algum grau, o seu comportamento em um dado contexto (Gióia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1996; Stubar, 1993). Portanto, pressupõe-se que a adoção de práticas inovadoras de gestão envolve um complexo imbricamento de fatores e variáveis que não pode ser compreendida somente como uma transformação nas normas, estruturas, processos e objetivos. É necessário considerar a organização como um processo de relações psico-sociais, onde o ator desempenha um papel fundamental na construção da realidade social e organizacional, pressupondo, assim, uma re-orientação cognitiva da organização (Berger & Luckmann, 2001; Gióia et al., 1996).

Os estudos sistematizados, tanto nacionais quanto internacionais, que permitam identificar as novas práticas de gestão atualmente em uso nas organizações são escassos (Damanpour, 2014). Assim, a identificação do conjunto de práticas a ser utilizado e que são considerados inovadores representou um desafio adicional para o presente estudo. O desafio ganha uma proporção ainda maior quando tal identificação recai sobre a realidade das organizações públicas e, mais especificamente, sobre o contexto das universidades públicas. Levando em conta tais limitações o instrumento utilizado na presente pesquisa foi construído e validado com base nas práticas inovadoras premiadas pela ENAP (Escola Nacional do Serviço Público), conforme procedimentos apresentados na parte que especifica a metodologia empregada no presente estudo. Assim, definiu-se como objetivo geral do presente estudo analisar

a percepção que gestores de universidades públicas brasileiras possuem acerca da importância e do grau de adoção de um conjunto de práticas inovadoras de gestão em seu contexto de atuação. Para tanto, busca-se alcançar os seguintes objetivos específicos: descrever e analisar o grau de adoção e importância das práticas inovadoras consideradas em sua totalidade entre as quatro universidades pesquisadas; 2) identificar e analisar o grau de adoção e importância dada às práticas inovadoras, considerando a classificação de tais práticas nas dimensões da gestão exploradas no estudo - gestão organizacional, modernização de processos e gestão de pessoas e; 3) Descrever e analisar o grau de adoção e importância considerando os itens que compõem cada uma das dimensões de gestão consideradas.

Desta forma, ao alcançarmos o objetivo proposto para o presente estudo, espera-se avançar no sentido de identificar um conjunto de práticas que são consideradas inovadoras para contexto das organizações públicas brasileiras; oferecer uma compreensão a partir do olhar de atores chave para os processos de inovações gerenciais e identificar o quanto as práticas são percebidas como importantes e o quanto são adotadas no contexto das universidades públicas brasileiras.

2 - INOVAÇÃO GERENCIAL

A inovação gerencial é um tipo de inovação organizacional não-tecnológica que contrasta com as inovações consideradas tecnológicas. Quando compreendida a partir de tal contraste, encontra-se na literatura certa unanimidade de que as inovações tecnológicas ocorrem na dimensão mais concreta da organização se referindo, portanto, aos novos produtos, equipamentos, maquinários ou serviços oferecidos no mercado. Este tipo de inovação é bastante explorado na literatura, sendo significati-

vamente predominante nos estudos sobre a inovação (Damanpour, 2014, 2012). Já quando o foco é a definição do que seriam as inovações não-tecnológicas a variedade de terminologias e definições empregadas evidenciam a complexidade e a falta de consenso sobre o entendimento deste tipo de inovação.

Damanpour et al. (2012) apresenta uma sistematização bastante elucidativa das principais concepções que cercam o uso do termo inovação gerencial. Um primeiro termo utilizado na literatura que se associa às inovações gerenciais é o da inovação organizacional. Este termo foi primeiramente empregado por economistas tais como Schumpeter, Chandler e Sanidas (Damanpour, 2014). A ideia transmitida por esta noção de inovação é a separação entre inovações tecnológicas e gerenciais. Para Schumpeter (1983) inovação organizacional é um dos 5 tipos de inovação por ele identificado, ou seja, envolve novas formas de organização. Esta ideia se desenvolve em dois grandes marcos que ilustram o pensamento de Schumpeter. O marco I envolve a noção da criação de organizações que alteram significativamente a estrutura do mercado e promovem o crescimento e o desenvolvimento econômico de uma sociedade. Podem se incluir aí as organizações empreendedoras (start up's) que criam novos mercados, novas indústrias ou então aquelas que são impulsionadoras de mudanças radicais em organizações já estabelecidas. Enquanto o Marco I representa uma análise mais ampla da influência das inovações organizacionais como reorganizadoras do segmento industrial e do sistema econômico, o Marco II do pensamento de Schumpeter foca numa perspectiva mais corporativa da inovação no sentido de conceber que as organizações são veículos importantes para promover a inovação, principalmente por meio de revoluções tecnológicas, uma vez que possuem todos os recursos neces-

sários (conhecimento, expertise gerencial, meios de produção, capital) para investir na inovação.

O segundo termo utilizado é a inovação administrativa. Também é um termo empregado para diferenciar as inovações que ocorrem nos produtos, serviços ou na dimensão técnica da organização. Nesta perspectiva, as inovações administrativas ocorrem para aumentar a eficácia e a eficiência dos sistemas administrativos e gerenciais da organização. Neste sentido, tais inovações representam novas políticas para recrutamento de pessoal, para alocação de recursos, para estruturar as tarefas, a distribuição da autoridade, o sistema de recompensas. Podem envolver também inovações no sistema de processamento da informação, no processo de tomada de decisão (Kimberly & Evanisko, 1981). Kimberly et al (1981) acrescenta ainda que esse tipo de inovação envolve um programa, técnica ou produto que é um ponto de partida para romper com o atual estado da arte da gestão ao apresentar inovações que afetam a natureza, a localização, a qualidade e a quantidade de informação disponível para a tomada de decisão.

O terceiro termo é a inovação gerencial. Segundo Damanpour (2012), este é um termo que tem crescentemente sido empregado na literatura sobre a inovação, em detrimento dos demais termos descritos acima. Nesta abordagem de entendimento, há a ideia de que este tipo de inovação altera a forma como os gestores fazem o seu trabalho (Hamel, 2006; Birkinshaw et al, 2008). Vaccaro et al. (2010) definem inovação gerencial como compreendendo novas práticas, processos e estruturas que mudam a natureza do trabalho gerencial da organização. Walker, Damanpour e Deveci (2011) destacam as novas abordagens para desenhar novas estruturas e estratégias que modificam os processos de gestão e motivam e recompensam os empregados.

A apresentação desta rápida síntese das terminologias e conceitos sobre a inovação gerencial mostra a diversidade de termos, conceitos e perspectivas que englobam o seu entendimento. Evidenciam também a existências de conceitos sobrepostos que dificultam tanto a compreensão do que seja inovação gerencial, como também, as estratégias metodológicas que são empregadas para medi-la.

Para efeitos deste estudo, assume-se que a inovação gerencial é algo que ocorre no sistema social da organização, incluindo regras, papéis, procedimentos e estruturas relacionadas com a comunicação e interações entre as pessoas e entre o ambiente organizacional e as pessoas (Damanpour & Evan, 1984).

Após a apresentação dos principais conceitos que envolvem a discussão da inovação gerencial, torna-se importante, também, explorar os aspectos mais específicos da inovação gerencial no contexto das organizações públicas, já que o estudo ora apresentado inclui a compreensão do fenômeno em um contexto específico da gestão pública, ou seja, as organizações universitárias de caráter público. Optou-se por apresentar esta discussão a partir do entendimento da inovação na gestão pública, tendo em vista a dificuldade de se encontrar uma literatura mais específica voltada para a análise das organizações universitárias.

Dentre as diversas possibilidades de abordar a inovação na gestão pública e coerentemente com a definição de inovação gerencial adotada no presente estudo, optou-se por apresentar tal tema a partir dos modelos de gestão que caracterizam tal campo. Neste sentido, a literatura destaca que a gestão das organizações pública sofreu a influência de três principais modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Caracterizar brevemente tais modelos permitirá uma compreensão mais ampla de como os diferentes momentos

históricos, influenciaram e pressionaram as organizações públicas a adotarem princípios, políticas e procedimentos que respondessem a tais momentos.

O primeiro modelo que marca a gestão pública é o patrimonialista. Ele se instala no Brasil no período colonial, entre 1500 e 1822, até a República Velha, entre 1889 e 1930. De forma geral, este modelo se caracteriza principalmente pela indistinção quanto ao uso do patrimônio público para fins de interesses pessoais e de interesses do governo (Sarturi, 2013).

Por volta do século XX e como forma de superar os problemas gerados pelo modelo burocrático, ou seja, a necessidade de minimizar a confusão gerada pela indistinção entre o patrimônio público e o patrimônio pessoal do detentor do poder. Neste sentido, o modelo burocrático adota princípios racionais alicerçados em procedimentos baseado em normas, regras e clara definição de papéis, trazendo, deste modo, um caráter mais profissional e impessoal para os modelos administrativos. Neste sentido, é possível destacar três grandes aspectos que caracterizaram o modelo burocrático, são eles: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo (Secchi, 2009; Sarturi, 2013).

A formalidade diz respeito à imposição dos deveres aos membros, à legitimidade de uma hierarquia administrativa e à formalização dos processos decisórios. Já a impessoalidade, está relacionada diretamente a implicação das posições hierárquicas como pertencentes à organização e não aos membros que a estão ocupando. Quanto ao profissionalismo, tem-se que está relacionado ao valor positivo atribuído ao mérito. Neste sentido, a ocupação e a promoção de cargos são baseadas na noção de meritocracia (Secchi, 2009).

De um modo geral, percebe-se que este modelo tem como preocupação central

o controle sobre os processos de uma organização. Isto é notável quando se observa grande ênfase na eficiência organizacional e desconfiança quanto à natureza humana (Secchi, 2009). Neste sentido, visando garantir que os processos ocorram da forma prevista, a gestão burocrática preocupa-se com o membro enquanto alguém que necessita de orientação e supervisão para o exercício de suas funções e garantia da eficiência. Embora este modelo de gestão tenha apresentado grandes avanços frente ao modelo anterior, a sociedade, novamente, apresenta-se insatisfeita e demanda novas atualizações e alterações sobre o modelo vigente. Nesse momento, apresentam-se, então, as diferentes críticas apontadas contra o modelo burocrático. Segundo Secchi (2009), Merton aponta duas fortes críticas direcionadas ao modelo burocrático. A primeira diz respeito ao impacto negativo da prescrição estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados e à resistência às mudanças, reduzindo assim a liberdade de criação e inovação dentro das organizações. Já a segunda crítica aponta a impessoalidade levada ao pé da letra, pois esta pode fomentar a desatenção quanto às peculiaridades dos empregados.

Devido à rapidez e dinamicidade das transformações que se processam em diversas dimensões das sociedades contemporâneas, começam a ficar evidentes e mais acentuadas a incongruência entre o funcionamento do modelo burocrático e as demandas sociais dos usuários das organizações públicas. Assim, os procedimentos característicos do modelo burocrático, funcionais para um contexto marcado pela estabilidade ambiental, não se mostram funcionais em ambientes de alta instabilidade. Desta forma, segundo Secchi (2009) “a eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos prestados, tendo o cidadão como beneficiário, torna-se meta do Estado e das organizações públicas”.

Como alternativa para se conseguir um ajuste entre pressões e demandas ambientais e o modelo de gestão das organizações públicas surge o modelo gerencial. Hood (1995, citado por Secchi, 2009), por exemplo, aponta um conjunto de prescrições operativas próprias do modelo gerencial, que abarcam aspectos como a desagregação do serviço público em unidades especializadas e centros de custos, a competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, o uso de práticas de gestão provenientes da administração privada, a atenção à disciplina e parcimônia, administradores empreendedores com autonomia para decidir, a avaliação de desempenho e a avaliação centrada nos *outputs*. O foco nos usuários e a constante busca da avaliação dos resultados e da efetividade das ações são os eixos norteadores desse modelo. Assim, o modelo gerencial é considerado uma proposta inovadora para gerir as organizações públicas e traz ideias que rompem com os pressupostos tradicionais de administração, ao mesmo tempo em que aprimora alguns processos vigentes e sugere novos procedimentos não utilizados até então (Resende Junior, Guimarães, & Bilhim, 2013).

Quando se fala na inovação na gestão das organizações universitárias públicas, encontra-se uma grande lacuna na literatura da área. A maioria dos estudos que tem a universidade como campo de investigação aborda temáticas relacionadas com as atividades fins deste tipo de organização, quais sejam, o processo e a avaliação do ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, por exemplo, Palharini (2004) ao realizar um levantamento de 262 artigos publicados na Revista Avaliação do Ensino Superior, entre 2006 e 2010, constatou que apenas 13 (5%) dizem respeito à organização acadêmica e a gestão. Situação semelhante também ocorre ao se recorrer às principais bases de dados de pesquisa. Uma busca com os descritores gestão ou

administração universitária retorna poucos artigos que abordam com profundidade a gestão universitária. Numa revisão sistemática realizada por Janissek, Neri, Melo, Costa, & Tomazzoni, (2016) utilizando os descritores gestão universitária em português, inglês e espanhol encontrou-se aproximadamente 500 artigos, sendo que após análise dos resumos, apenas 30 enfocavam efetivamente questões ligadas a gestão da universidade.

A escassez de estudos neste campo torna-se preocupante na medida em que cada vez mais as organizações públicas, incluindo as universidades, se deparam com pressões internas e externas para que seus indicadores de desempenho sejam melhorados de forma que os serviços prestados à sociedade atinjam qualidade mais elevada. Tal resultado, normalmente, é alcançado por meio de uma competente e adequada gestão de todos os processos acadêmicos e administrativos que fazem parte da dinâmica das organizações universitárias

Neste sentido, nota-se que a universidade pública necessita ainda romper com o modelo mais tradicional que a torna inflexível. Vários desafios para promover a inovação neste contexto podem ser identificados. No entanto, um dos principais entraves é a rigidez funcional e organizacional existente cuja característica mais marcante é uma dinâmica fundamentada em processos internos. Tal ênfase interna é por sua vez, o ponto que marca o funcionamento dos sistemas fechados às pressões externas e à priorização de respostas às demandas do ambiente (Santos, 1999; Santos & Bronneman, 2013; Sampaio & Laniado, 2009).

Trigueiro (1999) argumenta que a principal ameaça à universidade não está fora dela, mas sim no seu próprio interior. Práticas obsoletas, a dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo, caracterizando um conservadorismo per-

sistente. Assim, tais características reduzem de forma significativa o seu potencial inovador e criativo. Deste modo, apresenta-se ao presente estudo a necessidade de se debruçar sobre o quão as práticas inovadoras têm sido implementadas nas universidades, assim como o quão os atuais atores da gestão universitária têm considerado importante tais práticas inovadoras.

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do estudo exploram-se a caracterização da pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizados e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Modelo geral de pesquisa

O presente estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla, na qual se buscou identificar a percepção de gestores de quatro universidades públicas brasileiras, sobre práticas inovadoras dentro de seu ambiente de gestão. Deste modo, o estudo tangenciou questões como: a) características de uma universidade inovadora; b) experiência com práticas inovadoras; c) dificuldades na implantação e permanência de práticas inovadoras; d) evocação de palavras que caracterizam a inovação e; e) grau de importância e adoção de práticas consideradas inovadoras. No escopo deste estudo serão discutidos apenas os dados referentes ao grau de importância dado a determinadas práticas inovadoras e, o quão essas práticas têm sido adotadas nas universidades. A pesquisa é um estudo de caso com delineamento quantitativo e descritivo.

3.2 Participantes do estudo

Participaram do estudo 435 gestores de quatro universidades públicas brasileiras, situadas nas regiões Nordeste, Centro-

-Oeste e Sul do Brasil. De acordo a tabela xx, a amostra pesquisada é predominantemente composta por mulheres, tendo um percentual de 52,6%. Já em relação à faixa etária, percebeu-se maior frequência de respondentes entre 51 e 60 anos, seguido por 41 a 50 anos de idade. Cerca de 48,6% da amostra já possui doutorado e 32,1% da amostra total tem formação na área de Ciências Humanas. Em geral, a maior concentração de respondentes foi da região Sul do Brasil, representando 47,2% da amostra total. Na tabela 3.2.1 são apresentados com maiores detalhes os dados sócio-demográficos dos participantes do estudo.

Tabela 1 – Dados sócio-demográficos dos participantes do estudo **Ver no final**

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Utilizou-se como instrumento parte de um questionário composto por 13 questões. Dessas questões: oito investigam os dados sociodemográficos dos respondentes; três questões de natureza qualitativa investigam a percepção dos respondentes acerca das características de uma universidade inovadora, experiências em práticas de inovação e dificuldades encontradas nos processos de inovação; uma questão de evocação de palavras trata das características de uma gestão universitária inovadora e; por último, uma questão de natureza quantitativa no formato escala Likert de 5 pontos, investiga a percepção dos gestores sobre a importância de práticas inovadoras na gestão da universidade e, o quão essas práticas são adotadas em seus contextos de gestão.

Para o presente estudo, fez-se uso apenas da última questão do questionário anteriormente citado, tendo em vista sua complexidade e a necessidade de discussões mais aprofundadas. Assim sendo, a questão é composta por 19 itens que representam

práticas de gestão consideradas inovadoras no contexto da gestão pública. As práticas selecionadas foram premiadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como inovadoras no setor público.

Em posse da descrição das práticas premiadas no período de 2009 a 2012, realizou-se uma análise de conteúdo das mesmas que resultou em três dimensões, são elas: a) gestão organizacional, que engloba práticas relacionadas ao estabelecimento de parcerias, estrutura horizontalizada e envolvimento nas decisões, gestão por resultados, autocontrole do trabalho, realização de reuniões semanais periódicas e, planejamento estratégico; b) modernização de processos, que engloba práticas relacionadas à informatização de sistemas, padronização negociada de procedimentos, disponibilização de serviços online, definição de indicadores de resultados, redesenho de processos e; c) gestão de pessoas, que engloba práticas relacionadas à avaliação de desempenho, desenvolvimento de gestores, treinamento e capacitação dos colaboradores, estímulo à aprendizagem contínua e, gestão por competências.

Como a questão mede duas variáveis - grau de importância e grau de adoção de práticas inovadoras - os respondentes deveriam assinalar duas opções de resposta para cada prática listada no questionário. A primeira opção respondida diz respeito ao grau de importância dada às práticas inovadoras nas universidades, variando entre 1 (nenhuma importância) e 5 (Muito importante). Já a segunda opção avalia o grau de utilização dessas práticas nas universidades, variando entre 1 (não utilizada) e 5 (muito utilizada).

3.4 Procedimentos de análise dos dados

Os procedimentos utilizados para analisar os resultados obtidos envolveram inicialmente a construção do banco de dados no programa estatístico SPSS 17. Em

seguida, foram utilizadas análises descritivas básicas, tais como média e desvio-padrão, com o intuito de identificar as práticas mais adotadas/importantes e as práticas menos adotadas/importantes de acordo a concepção dos respondentes. Posteriormente fez-se uso de gráficos demonstrativos para possibilitar a interpretação e apresentação dos achados.

A interpretação dos graus de importância e de adoção das práticas apresentados pelos respondentes pode ser realizada considerando os seguintes valores:

- Valores considerados baixos: entre 1,0 e 1,6
- Valores médios: superiores a 1,6 e inferiores ou igual a 3,2
- Valores altos: superiores a 3,2

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme os objetivos definidos para desenvolver o presente estudo, a apresentação e análise dos resultados serão exploradas a partir de três etapas: 1) o grau de adoção e importância das práticas inovadoras consideradas em sua totalidade entre as quatro universidades; 2) o grau de adoção e importância dada às práticas inovadoras, considerando a classificação das práticas inovadoras nas dimensões da gestão exploradas no estudo - gestão organizacional, modernização de processos e gestão de pessoas e; 3) A análise do grau de adoção e importância considerando os itens que compõem cada uma das dimensões de gestão consideradas.

4.1 Análise comparativa da importância e grau de adoção das práticas inovadoras de gestão entre as universidades pesquisadas: uma visão global

Nesta etapa do presente artigo será considerado, para fins de análise, o conjunto de todas as práticas inovadoras de gestão exploradas no instrumento aplicado aos gestores pesquisados. Os resultados obtidos podem ser visualizados no Gráfico 1.

Gráfico 1. Média do grau de adoção e de importância atribuídas para o conjunto das práticas inovadoras exploradas por universidade pesquisada **Ver no final**

Fonte: questionário de pesquisa aplicado

A partir do que mostra o Gráfico 1 é possível destacar duas análises importantes. A primeira delas se refere à identificação de um “gap” significativo entre a atribuição de importância das práticas de gestão para definir uma universidade inovadora e a efetiva adoção delas no contexto no qual os gestores se inserem. Assim, enquanto a atribuição de importância do conjunto das práticas obteve uma média considerada alta na maioria das universidades pesquisadas a média do grau de adoção foi avaliada com médias de classificação baixa segundo os critérios definidos para o uso da escala. Portanto, os gestores pesquisados avaliam que, para a universidade ser considerada inovadora em sua gestão, seria importante adotar o conjunto de práticas explorado. No entanto, percebem que tais práticas são muito pouco utilizadas em seu contexto. Tal resultado ilustra, portanto, que na visão dos gestores pesquisados, as universidades onde atuam não podem ser consideradas inovadoras em sua forma de fazer a gestão. Avançando mais na análise do significado de tal achado, pode-se inferir que os gestores reconhecem as práticas que são consideradas mais inovadoras e atribuem importância a elas. O fato de não perceberem elas sendo aplicadas na gestão da universidade e, por conseguinte, não fazendo parte do repertório de práticas que utiliza ele próprio em

seu contexto, pode significar que ele coloca no contexto estrutural os possíveis impasses para a sua efetiva adoção. Tal análise encontra suporte em alguns estudos que já evidenciaram uma tendência de os gestores da universidade atribuírem as falhas ou o não alcance de resultados desejados a características do ambiente e não conseguem reconhecer os aspectos individuais internos que contribuem para tal ineficácia (Peixoto & Janissek, 2015).

Uma segunda análise que os resultados apontam é a uniformidade dos resultados quando se analisam as quatro universidades comparativamente, ou seja, é possível observar que nenhuma das universidades pesquisadas fogem da tendência geral evidenciada de serem consideradas pouco inovadoras em sua forma de fazer a gestão, segundo a percepção de seus próprios gestores. Tal resultado chama a atenção tendo em vista que apesar das universidades pesquisadas se situarem em diferentes regiões do país e de possuírem tempos de existência e histórias de desenvolvimento distintos, tais fatores parecem não oferecer nenhuma influência no que se refere a adoção de inovações gerenciais.

Esses achados também corroboram com as afirmações de Trigueiro (1999) quando afirma que as universidades públicas ainda não conseguem romper com os modelos mais tradicionais e se voltar para as reais demandas do ambiente externo. Práticas obsoletas, a dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo, caracterizando um conservadorismo persistente, que são características que reduzem de forma significativa o seu potencial inovador e criativo. Assim, apesar de serem organizações produtoras de conhecimento e dotadas de material humano altamente qualificado, ainda apresentam resistência a adotar práticas inovadoras e parecem não pôr em prática aquilo que elas mesmas produzem em termos de inovação.

4.2 Análise do grau de importância e adoção de acordo com as dimensões da gestão consideradas

Nesta etapa do estudo a análise recai sobre a avaliação dos gestores em relação a adoção e importância das práticas estudadas segundo a classificação delas em dimensões de gestão. Aqui, mais uma vez, há uma uniformidade na forma como os gestores avaliam a importância e a adoção das práticas de cada dimensão de gestão e os resultados em termos de médias seguem os mesmos padrões observados para a análise global feita no item anterior, conforme apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2. Média comparativa da importância e da adoção de práticas inovadoras por dimensão da gestão **Ver no final**

Fonte: questionário de pesquisa aplicado

No geral, o mesmo padrão observado anteriormente também pode ser identificado quando se comparam as avaliações dos gestores entre as universidades participantes do estudo, conforme pode ser observado no gráfico 3. Nenhuma delas se destaca para mais ou para menos em relação às médias obtidas, a não ser a adoção de práticas inovadoras de gestão organizacional na Universidade 1, situada na região nordeste do Brasil, que apresenta níveis altos de adoção deste tipo de prática. Apesar deste resultado que se diferencia da tendência mais global, pode-se dizer que as universidades pesquisadas parecem não apresentar formas inovadoras de fazer a gestão organizacional assim como em relação às suas práticas de gestão de pessoas. Tampouco evidencia implementar inovações que estejam modernizando os seus processos de trabalho.

Gráfico 3. Média comparativa entre as universidades quanto ao grau de importância e adoção das práticas inovadoras **Ver no final**

Fonte: questionário de pesquisa aplicado

Observa-se, portanto, que apesar de atribuírem razoável importância à adoção de práticas inovadoras, nenhuma das dimensões apresentou resultados favoráveis quanto à adoção dessas mesmas práticas. No que se refere à Gestão Organizacional, observa-se que, embora há pelo menos vinte anos se fale de adotar no serviço público brasileiro modelos de gestão mais gerencialistas, adaptados da iniciativa privada e com foco na eficácia, o que se observa é ainda a adoção de modelos rígidos, burocratizados e pouco sensíveis às demandas da contemporaneidade. Isso corrobora com as afirmações de Goddard (2002) de que a inovação no setor público pode ser, muitas vezes, considerada um mau negócio político.

Já no que tange à modernização de processos, é sabido que alguma tecnologia foi incorporada ao dia-a-dia das universidades, especialmente no que se refere ao acesso aos documentos, procedimentos de matrícula, lançamento de notas, etc. Entretanto, pode-se inferir que, tendo em vista que cada um desses avanços só fica disponível nas instituições de ensino públicas depois de já estarem incorporados às IES privadas há bastante tempo, acabam não sendo avaliadas pelo seu público como uma inovação.

Por último, no que se refere à Gestão de Pessoas, observam-se grandes obstáculos à adoção plena dos processos desenvolvidos na gestão privada. Ainda que se realizem avaliações de desempenho, programas de capacitação, desenvolvimento de lideranças, dentre outras práticas, seus resultados são sempre encarados como duvidosos na gestão pública, já que não podem ser mensurados de forma tão direta e muitas vezes ficam subordinados a interesses políticos e à cultura tradicional já enraizada entre os servidores.

4.3 Análise das práticas por dimensões da gestão

Nesta etapa do estudo optou-se por explorar apenas os resultados que ilustram o grau de adoção das práticas que compõem as dimensões de gestão investigadas. Para apresentar os resultados é utilizado um mapa onde as práticas estão distribuídas em áreas mais centrais e mais periféricas. Neste sentido, estão localizadas na área mais central do mapa as práticas que tiveram as maiores médias. As práticas situadas mais periféricamente são as que receberam avaliações de seu uso com as menores médias.

Antes de se iniciar a análise dos aspectos que são salientados pela distribuição das práticas torna-se importante salientar que, assim como os resultados obtidos nas análises exploradas nas etapas anteriores deste estudo, predominam em todas as práticas médias muito baixa de adoção no contexto das universidades pesquisadas, segundo a avaliação feita pelos gestores. Ou seja, é importante salientar novamente, que as universidades pesquisadas se utilizam muito pouco de práticas inovadoras para fazer a sua gestão. Esses achados estão em consonância com a visão de Santos (1999) de que a universidade pública necessita ainda romper com o modelo mais tradicional de rigidez funcional e organizacional, cuja característica mais marcante é uma dinâmica fundamentada em um sistema fechado às pressões externas e à não priorização de respostas às demandas do ambiente.

Levando em conta este contexto mais global da análise, as informações apresentadas na figura 2 ilustram algumas situações que merecem ser comentadas.

Figura 2. Distribuição do grau de uso de práticas inovadoras conforme a dimensão de gestão a que pertencem. **Ver no final**

Legenda: **Vermelho:** práticas relacionadas à modernização de processos

Azul: práticas relacionadas à gestão de pessoas

Verde: práticas relacionadas à gestão organizacional

A primeira delas é que as práticas que são um pouco mais utilizadas são aquelas que se relacionam com a dimensão da gestão organizacional. Assim, na parte mais central do mapa, que envolve as práticas com as maiores médias, encontram-se três práticas classificadas nesta dimensão. O controle e a definição do trabalho pelo próprio funcionário, a redução dos níveis hierárquicos e a ampliação do envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão representam pequenas iniciativas em direção à adoção de práticas mais inovadoras.

A outra prática que também se encontra na região mais central pertence a dimensão da modernização dos processos e se refere à tentativa de facilitar mais o fluxo de informação por meio da realização de reuniões periódicas. Em relação a esta última prática, chama a atenção o fato de que a realização de reuniões seja identificada como uma prática inovadora de gestão. Neste sentido, dois aspectos precisam ser destacados para justificar tal inserção. A primeira delas, remete à análise do próprio conceito do que é inovação. Um dos aspectos que representa uma unanimidade entre os estudiosos é que o conceito de inovação sempre traz a ideia do novo (Sapppendel, 1996; Damanpour, 1991; Rogers, 1995). Ou seja, para que algo seja considerado inovador precisa ser julgado como algo novo, diferente do que já existe ou é reconhecido. Esta discussão do que significa o novo, no entanto, pode ser definida como algo que apresenta um caráter de ineditismo para o contexto das organiza-

ções, ou seja, o primeiro adotante de uma determinada prática, ou então, algo que é novo para o contexto onde ela é colocada em prática. Portanto, ao se pensar a partir da perspectiva da inovação como pioneirismo e ineditismo, certamente ela não se encaixaria como inovadora. Contudo, se em uma determinada organização, ou setor de uma organização, a realização de reuniões periódicas não faz parte do trabalho e da rotina do gestor, no momento em que ela passa a ser incorporada na rotina poderá ser considerada inovadora na perspectiva daquele contexto.

Numa posição mais intermediária do mapa a predominância é para práticas voltadas para a gestão de pessoas. Qualificação e treinamento e acompanhamento do desempenho são os eixos principais enfocados pelas práticas situadas nesta posição. Contudo, é possível considerar que o investimento em treinamento e qualificação se constitui em uma prática inovadora? Nas universidades, sabe-se que esta prática é desenvolvida, tanto para o quadro de docentes (por meio dos programas de qualificação docente) quanto para os técnicos administrativos. No entanto, sabe-se, também, que especialmente para o caso do treinamento dos técnicos administrativos, uma vez que o processo de identificação das necessidades de treinamento não se realiza com base em metodologias consistentes e que realmente identifiquem os *gaps* de treinamento e qualificação, todas as demais etapas do planejamento até a avaliação do treinamento ficam comprometidas ou perdem o sentido.

Como consequência deste processo mal definido, muitos participantes frequentam o treinamento principalmente como forma de acumulação de carga horária para progressão funcional. Os temas e conteúdos abordados, muitas vezes, não tem nenhuma relação com a área de sua atuação ou com as atividades que efetivamente desempenham. Uma das práticas nesta

dimensão da gestão de pessoas que salienta a necessidade de se realizar treinamento respeitando as normas e regras da universidade contempla estas questões e, em função de que os treinamentos e programas de qualificação normalmente, não obedecem a critérios e planos sistematizados de acordo com as necessidades, fazer isso representa uma inovação para o contexto.

Outro aspecto a ser considerado ainda em relação ao campo do treinamento e qualificação é o investimento em desenvolvimento do quadro de gestores. A questão da gestão na universidade envolve muitos desafios a serem superados. A falta de formação específica dos técnicos administrativos e dos docentes para assumirem os cargos de gestão é uma das suas queixas recorrentes. Neste sentido, excelentes professores e pesquisadores muitas vezes são levados a assumirem cargos de gestão sem possuírem as competências necessárias para desempenhá-lo com bons resultados pois sua formação e até mesmo em muitos casos, seu interesse, não está voltada para tal função. Assim, tem crescido a pressão e a urgência para que as universidades desenvolvam seus programas de formação de gestores e como tais iniciativas não são priorizadas na maioria das universidades, em muitos contextos, esta é uma prática que pode ser considerada inovadora.

Quando a análise recai sobre o conjunto de práticas situadas mais periféricamente, chama a atenção a prática de gestão de pessoas que salienta ao estímulo constante de aquisição de novos conhecimentos. Uma das principais funções sócias da universidade é exatamente a produção e disseminação de novos conhecimentos. A literatura tem apontado este aspecto como uma das grandes fontes de geração de ideias e práticas inovadoras (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Lyn & Hung, 2012). Quando se fala de gestão, a universidade também produz conhecimentos nesta área e poderia aplicar suas descobertas em

seu próprio contexto. Mas, normalmente, isso não ocorre e observa-se grande dificuldade de se promover e implementar novas ideias, ações e comportamentos que poderiam promover as alterações tão necessárias na sua forma de organizar e gerenciar o trabalho.

Assim também é possível perceber no conjunto de práticas mais periféricas que mesmo a disponibilização de serviços online, que representa uma forte tendência nas organizações públicas nos últimos anos, não é percebida pelos gestores universitários como algo que esteja significativamente sendo adotado. Portanto, embora hoje exista nas universidades públicas muitos processos já informatizados, eles estão muito aquém das possibilidades que a tecnologia atual permite, o que os torna, aos olhos dos participantes, não explorados em todo o seu potencial.

Tal percepção também pode ser explicada em função de que apesar de alguns dos serviços serem disponibilizados online, a maioria dos procedimentos e dos fluxos de trabalho internos ainda são excessivamente burocratizados, com exigências formais e físicas que não se justificam diante das inúmeras possibilidades que a tecnologia e os sistemas de informação oferecem. O alto grau de informatização dos processos na contemporaneidade, o que permite uma maior velocidade de respostas (compatível com as demandas atuais) e possibilidade de tomadas de decisão com maior precisão, tendo em vista a amplitude de possibilidades de análises que um sistema interligado oferece.

5 - CONCLUSÃO

A partir do objetivo traçado para desenvolver o presente estudo, pode-se concluir que os gestores das universidades públicas brasileiras pesquisados percebem o conjunto de práticas inovadoras em

práticas de gestão explorados como sendo significativamente importante para definir uma universidade inovadora em sua gestão. Neste sentido, todas as três dimensões de práticas foram consideradas igualmente importantes, pois, as diferenças das médias que mediam o grau de importância não se mostraram significativamente.

Ao reconhecerem a importância das práticas, quando avaliaram o quanto tais práticas são adotadas no contexto onde atuam, os resultados evidenciam que, na sua totalidade, elas são muito pouco utilizadas nas universidades. Assim, é possível inferir, que na visão dos gestores, as universidades públicas pesquisadas não apresentam uma gestão inovadora.

Tal constatação pode ser aplicada ao conjunto das universidades pesquisadas, tendo em vista que as análises comparativas realizadas e exploradas no estudo não evidenciaram diferenças, nem em relação à avaliação da importância nem do grau de utilização das práticas consideradas inovadoras.

Devido à natureza mais descritiva dos dados gerados a partir do instrumento de pesquisa aplicado, recomenda-se que novos estudos possam se debruçar de forma mais aprofundada para entender melhor as dificuldades que estão associadas com a inovação gerencial neste tipo de organização.

Por outro lado, sugere-se que estudos futuros sejam realizados envolvendo um número maior de universidades, assim como, análises comparativas entre universidades públicas e privadas. Desta forma, poderia se investigar até que ponto outras universidades também apresentam o mesmo cenário quando se trata do uso de práticas inovadoras.

Por último, destaca-se que o conjunto de práticas explorado no presente estudo foram identificadas a partir de um concur-

so nacional de inovação do setor público e evidentemente apresenta suas limitações. O entendimento da inovação gerencial no contexto das universidades pode ser ampliado ao se considerar a identificação de práticas inovadoras a partir de outras metodologias e procedimentos que venham ser complementar ao que aqui foi explorado.

REFERÊNCIAS

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2001). *Construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Brandão, S. M., & de Fátima Bruno-Faria, M. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227-248.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 423-454
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1996). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383.
- Gomes, G., Machado, D. D. P., & Giotto, O. T. (2009). O Que se Produz de Conhecimento Sobre Inovação? Uma Breve Análise das Características dos Artigos de Inovação Publicados nos Anais do EnANPAD (1997-2009). *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 209.
- Janissek-de-Souza, J., Neri, R. S. F., Melo, T. A. B., Costa, V. M. F., & Tomazzoni, G. C. (2016). mapeamento da literatura sobre gestão universitária: uma análise das publicações nas bases scielo e scopus no período 2010-2014. In: XL ENANPAD, 2016, Costa do Sauípe - BA. XL ENANPAD.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Lin, C. C., Yeh, J. L., & Hung, G. W. (2012). Internal impediments of organizational innovation: an exploratory study. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(2), 185-198.
- Palharini, F. S. (2004). Revista Avaliação: pólo de resistência da avaliação institucional autônoma e democrática. In: MAN-CEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque (Orgs.). *Universidade: política, avaliação e trabalho docente*. São Paulo: Cortez.
- 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. S. (1989). Da idéia de universidade à universidade de idéias. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (27-28), 11-62.

- Santos, L., & Bronnemann, M. R. (2013). Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(1), 01-21.
- Sarturi, C. A. (2013). Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial. Conteudo Juridico, Brasília-DF: 21 maio. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.43523>>. Acesso em: 19 out. 2016.
- Schumpeter, J. A. 1983. *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ: TransactionPublishers.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 43(2), 347-369.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-129.
- Stubbart, C. (1993, May). What is managerial and organizational cognition?. In *EI-ASM International Workshop on Managerial and Organizational Cognition*.
- Trigueiro, M. G. S. (1999). *Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo*. Editora UnB.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. (2010). *Top managementteam diversity and management innovation: The moderating role of social integrationand environmental dynamism*. Paper presented at the European Academy ofManagement conference, Rome, May.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muq043.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

Tabela 1 – Dados sócio-demográficos dos participantes do estudo

Gestores acadêmicos e administrativos		Nº	%
Sexo	Masculino	204	47,44%
	Feminino	226	52,56%
Idade	Entre 24 e 30 anos	31	7,21%
	Entre 31 e 40 anos	103	23,95%
	Entre 41 e 50 anos	118	27,44%
	Entre 51 e 60 anos	132	30,97%
	Entre 60 e 75 anos	28	6,51%
	Não informado	8	1,86%
Escolaridade	2º Grau completo	9	2,09%
	Graduação	32	7,44%
	Especialização	90	20,93%
	Mestrado	90	20,93%
	Doutorado	209	48,60%
Área de formação	Ciências sociais e aplicadas	92	24,40%
	Ciências humanas	121	32,10%
	Ciências exatas	92	24,40%
	Ciências da saúde	72	19,10%
	Outras	53	12,33%
Região de alocação	Região Nordeste - Universidade 1	50	11,57%
	Região Nordeste - Universidade 2	103	23,84%
	Região Centro-Oeste	74	17,13%
	Região Sul	204	47,22%

Fonte: questionário de pesquisa aplicado

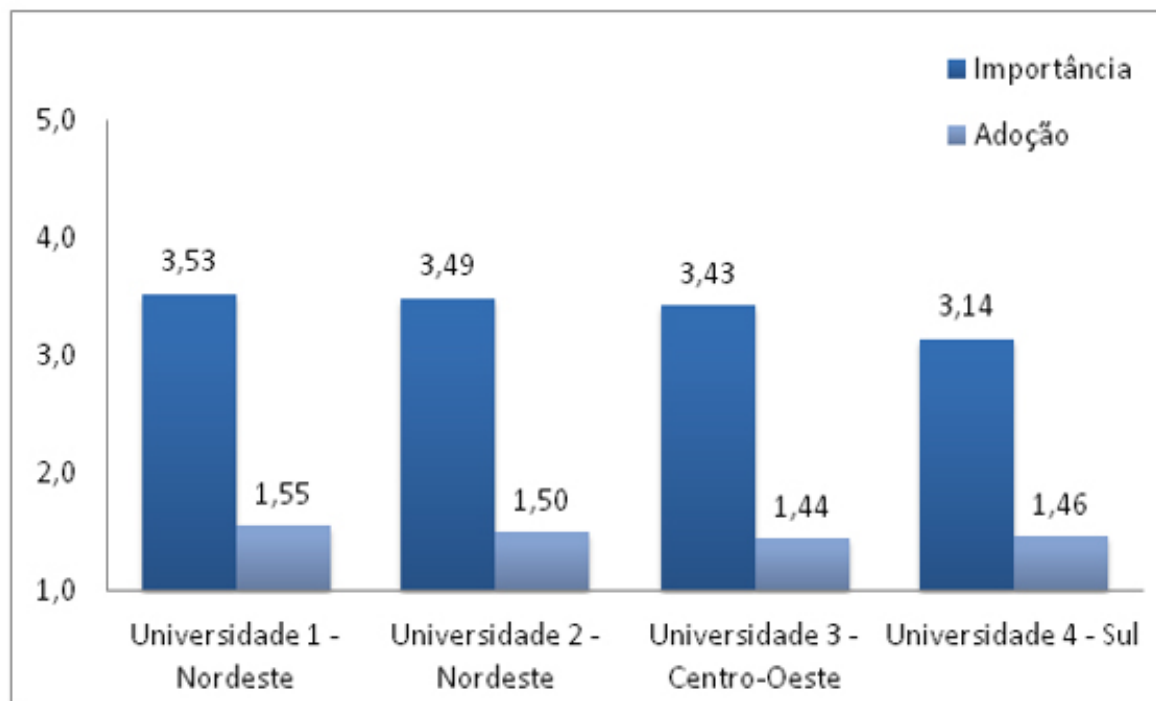


Gráfico 1. Média do grau de adoção e de importância atribuídas para o conjunto das práticas inovadoras exploradas por universidade pesquisada

Fonte: questionário de pesquisa aplicado

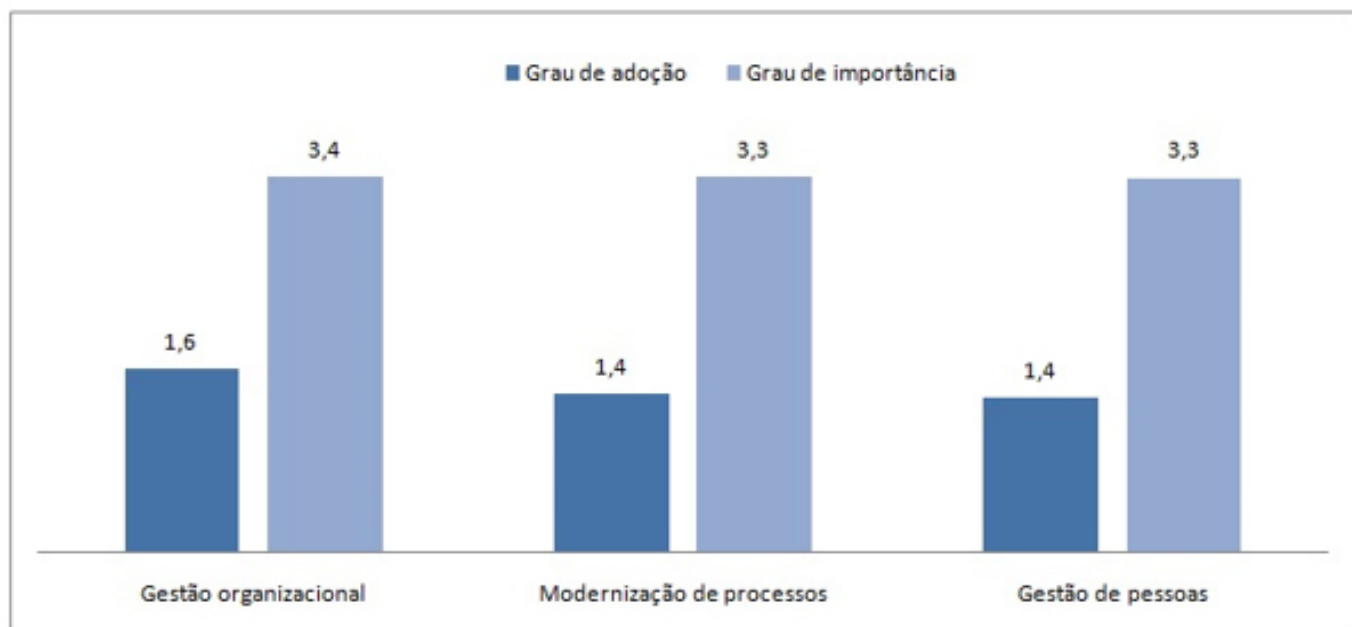


Gráfico 2. Média comparativa da importância e da adoção de práticas inovadoras por dimensão da gestão

Fonte: questionário de pesquisa aplicado

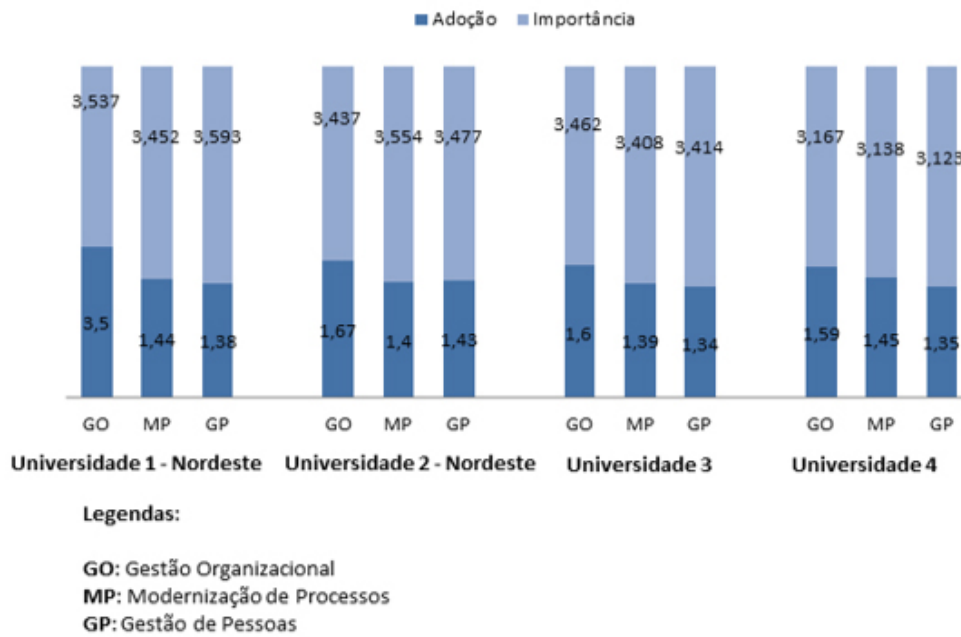


Gráfico 3. Média comparativa entre as universidades quanto ao grau de importância e adoção das práticas inovadoras
 Fonte: questionário de pesquisa aplicado



Figura 2. Distribuição do grau de uso de práticas inovadoras conforme a dimensão de gestão a que pertencem.
 Legenda: Vermelho: práticas relacionadas à modernização de processos
 Azul: práticas relacionadas à gestão de pessoas
 Verde: práticas relacionadas à gestão organizacional

REBIDO EM: 03/10/2016
 APROVADO EM: 05/12/2016