

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

**Gestão Administrativa Inovadora na UFPE: um
estudo das percepções e práticas dos gestores TAE's
da UFPE à luz da Teoria da Cognição
Organizacional.**

Aluno: André Melo de Souza
Orientadora: Profa. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2016

Sumário

1	Apresentação	3
2	Objetivos	3
2.1.1	Objetivo Geral.....	3
2.1.2	Objetivos Específicos.....	3
3	Bases teóricas utilizadas.....	4
4	Procedimentos Metodológicos	5
5	Resultados e achados	5
6	Conclusões	9
	Recomendações Gerenciais.....	9
	Referências	11

1 Apresentação

Este relatório gerencial é resultado da dissertação de mestrado profissional em administração cujo estudo visou os seguintes objetivos: verificar o grau de importância de práticas inovadoras premiadas em concursos promovidos pela ENAP para definir inovação, e o grau de utilização dessas mesmas práticas em relação ao contexto de práticas na UFPE; identificar as principais práticas de gestão que são consideradas inovadoras na UFPE e as barreiras à implementação dessas práticas; e compreender à luz da TCO como a Gestão administrativa da UFPE pode ser considerada inovadora sob a ótica dos Gestores TAE's da UFPE.

Os Gestores TAE's participantes do estudo foram os servidores designados nas funções de Coordenação com experiência mínima de 12 meses na função, lotados no campus Recife (Reitoria, Superintendências, Pró-reitorias e Centros acadêmicos), além dos Centros acadêmicos de Caruaru e de Vitória de Santo Antão.

Oferecer um serviço público de qualidade constitui um propósito desafiador para o setor público e em particular para as instituições de ensino superior que se lançam à promoção e ao desenvolvimento das ciências por meio dos esforços de pesquisa, ensino, extensão e à gestão dos recursos públicos disponíveis.

Os servidores TAE's das IFES designados para coordenações administrativas são investidos da responsabilidade de bem administrar os limitados recursos públicos, sendo diariamente desafiados a buscar aprimoramento ou mesmo mudança nas práticas administrativas, nos processos de trabalho e na estrutura organizacional visando melhores resultados. A inovação em práticas de gestão é considerada uma alternativa para maximizar o uso de recursos públicos com oferta de serviços de qualidade reconhecida pelo público interessado pelos serviços das IFES.

Compreender o que pensam os gestores e quais as suas principais práticas gerenciais nas IFES parece fundamental para compor o alicerce do desenvolvimento de uma cultura de inovação. Por outro lado, existem barreiras que podem dificultar tal desenvolvimento resultando em um fator a ser considerado no planejamento de desenvolvimento institucional. A porção de investimento institucional sobre fatores como: capacitação do quadro de pessoal, mapeamento de processos de trabalho, processo decisórios participativos, ações de integração entre unidades de trabalho e comunicação transparente e efetiva, parece apontar para o sucesso ou fracasso na implementação de práticas inovadoras.

2 Objetivos

2.1.1 Objetivo Geral

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

2.1.2 Objetivos Específicos

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

3 Bases teóricas utilizadas

A fundamentação teórica adotada neste estudo aborda a Teoria da cognição organizacional e o seu construto Teoria implícita; uma contextualização da Gestão Pública Brasileira; e os estudos sobre a Inovação em Práticas de Gestão Pública, inclusive no contexto Universitário.

Tabela 1 – Principais bases teóricas adotadas na dissertação

Temática	Conceito
Teoria da cognição organizacional	originou-se e tornou-se emergente a partir da interseção entre as ciências da cognição e os estudos organizacionais. Está fundamentado na visão de organização como processo socialmente construído por meio da interação entre atores (BASTOS, 2002).
Teorias implícitas	<p><i>“As Teorias Implícitas são, pois teorias, uma vez que implicam um conjunto mais ou menos organizado de ideias. São implícitas, porque são inconscientes e não podem constituir-se em modelos mentais, uma vez que os modelos mentais correspondem a uma representação episódica, dinâmica e flexível de uma tarefa ou situação elaborada a partir da integração de uma parte da Teoria Implícita e das demandas da situação ou tarefa gerada na memória de curto prazo”.</i> NUÑEZ; RAMALHO; UEHARA (2009)</p> <p><i>“En términos generales, la importancia de las ‘teorías implícitas’ radicaría en el hecho de que son un tipo de entidad cognitiva, inconsciente, latente e implícita, que ejercen una enorme influencia en las conductas, decisiones y acciones o respuestas de los ‘sujetos’ a determinados problemas del conocimiento”</i> (KARMILOFF-SMITH, 1997; POZO, 2001; RODRIGO & CORREA, 2001; CASTRO, 2006; MARTÍNEZ, 2009 <i>apud</i> SIERRALTA; RUBIO, 2015).</p>
Breve contextualização da gestão pública brasileira	<p>A administração pública pode ser identificada por meio de três formas de administrar: a administração patrimonialista, caracterizada pelo predomínio de interesses particulares acima do interesse público; a administração burocrática; e, a administração gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998).</p> <p>As interferências políticas nas práticas gerenciais são fatores de enorme relevância independentemente do modelo de gestão. A forma como agir diante de pressões econômicas, políticas e sociais que incidem sobre empresas privadas são diferentes nas organizações públicas. Uma das razões apresentadas refere-se à dinâmica que envolve o cotidiano das práticas gerenciais e que exigem rápidas mudanças, uma vez que, no setor público, certas ações podem ser consideradas inviáveis, pois demandariam imediatos ajustes exatamente nas leis que hoje orientam e legitimam as ações dos servidores no modelo de gestão atual (MOTTA, 2013).</p>

Inovação em práticas de gestão pública	<p>A inovação pode ser entendida como “[...] um fazer – o processo – que é capaz de transformar, de mudar, de evoluir uma solução que já é conhecida ou, eventualmente, encontrar alguma proposta de valor totalmente nova” (PAIVA; ROCHA-PINTO, 2015, p.15).</p> <p>A temática de inovação gerencial pode ser desdobrada, basicamente, em torno das seguintes dimensões de análise: estruturas organizacionais; processos administrativos; e atividades e práticas gerenciais (LOPES, 2015)</p> <p>“Incentivar a implementação de iniciativas inovadoras de gestão, em organizações do Governo Federal, que contribuam para a melhoria dos serviços públicos; disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade de governo; reconhecer e valorizar servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público” (ENAP, 2016).</p>
Práticas de gestão pública premiadas pela ENAP	<p>Identificação de 19 práticas de gestão inovadora no serviço público federal constituindo uma proposta de instrumento de mapeamento de práticas inovadoras de gestão no contexto das Universidades Federais Brasileiras (COSTA ET AL 2013).</p>

4 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso de natureza exploratório-descritiva, com abordagem multimétodo (quantitativa e qualitativa). Amostra não-probabilística contendo 96 (noventa e seis) coordenadores com pelo menos 12 meses de experiência na função, obtendo uma taxa de resposta de aproximadamente 55,2% (cinquenta e cinco vírgula dois por cento) ou 53 (cinquenta e três) respondentes. As análises dos dados foram realizadas com a utilização dos sistemas SPSS versão 20.0 e IRAMUTEQ, análise quantitativa e qualitativa, respectivamente.

5 Resultados e achados

O quadro 04 apresentou as práticas inovadoras de gestão – referência da ENAP – cujo grau importância foi ‘muito importante’ para definir uma gestão inovadora na UFPE.

Quadro 04 - Práticas consideradas muito importantes para definir uma gestão administrativa inovadora na UFPE

Categorias	Ordem	Frequência %	Práticas de Gestão Administrativa consideradas <u>muito importantes</u> para <u>definir</u> uma Gestão inovadora na UFPE
Gestão de Pessoas	7	83%	Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores.
	3	72%	Estímulo à aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho.
	1	70%	Conhecimento prévio do funcionário para colocá-lo de acordo com a sua qualificação.
	2	68%	Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.

	4	64%	Aprimoramento constante dos conhecimentos e habilidades que os funcionários já possuem.
	5	62%	Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.
Modernização de Processos	8	74%	Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados.
	11	68%	Simplificação das atividades de trabalho eliminando etapas desnecessárias.
	10	60%	Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados.
	12	60%	Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores).
	13	60%	Disponibilização de serviços e processos via <i>on line</i> .
Gestão Organizacional	14	70%	Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades.
	19	62%	Ações que visam dar atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo da universidade.
	18	58%	Avaliação e divulgação periódica dos resultados alcançados visando o aprimoramento constante do desempenho individual e organizacional.
	16	57%	Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões.

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 05 apresentou as práticas inovadoras de gestão – referência da ENAP – cujo grau de utilização foi ‘utilizada’ ou ‘mais ou menos utilizada’ na gestão da UFPE.

Quadro 05 - Práticas inovadoras de gestão administrativa utilizadas na UFPE

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

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 06 apresenta as principais práticas livremente evocadas como inovadoras da gestão administrativa da UFPE sob a ótica dos gestores TAE's da UFPE.

Quadro 06 - Práticas de gestão administrativa consideradas inovadoras na UFPE

(continua)

Categorias	Práticas Gerenciais evocadas pelos gestores TAE's como inovadoras na UFPE
Gestão de Pessoas	<p>“Elaboração e execução do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da UFPE, pela PROGEPE”;</p> <p>“Avaliação de desempenho online, onde o servidor pode ser avaliado utilizando uma ferramenta online e pode ver sua avaliação como a de sua chefia imediata”;</p> <p>“A criação de um grupo com os coordenadores administrativos visando integrar e padronizar ações, promovido pela PROGEPE (encontros mensais, participação em treinamento sobre gestão de pessoas)”;</p> <p>“A implantação de um manual de serviços estimulava a capacitação e qualificação”.</p>
Modernização de processos	<p>“Implantação de recursos tecnológicos para otimizar o acompanhamento de processos administrativos, inclusive, os eletrônicos”;</p> <p>“Implantação de sistema Gerencial de Projetos de Extensão ”-SIGproj;</p> <p>“Projetos de análise e finalização de prestação de contas de convênios com o software <i>Microsoft Project</i>”;</p> <p>“Uso de assinatura digital da <i>Adobe Acrobat</i> para envio de documentos”;</p> <p>“Utilização de certificados digitais emitidos pelo Serpro na cadeia de certificados ICP Brasil”;</p> <p>“Utilização de uma plataforma de <i>Business intelligence</i> para criação de relatórios gerenciais”;</p> <p>“Modificação da sistemática de coleta de demanda, execução do orçamento e distribuição entre as unidades da UFPE”;</p> <p>“Uso da prática de gestão por processos (BPM - <i>Business Process Management</i>) em algumas unidades”;</p> <p>“Elaboração de Planejamentos Institucionais nas últimas gestões e o esforço para concretizá-los”;</p> <p>“Processo de compra de material de expediente, embora precise ser melhorado”;</p> <p>“Ensino a distância”;</p> <p>“Implantação da Gestão Documental”;</p> <p>“Segurança eletrônica e controle de acesso de pessoas e veículos”</p>
Modernização de Processos	<p>“O “OUVEUFPE”, uma ferramenta de escuta do cliente, onde ele pode reclamar, opinar, sugerir e se informar. Ela une a empresa ao cliente diretamente, e o problema ou objeto da questão é imediatamente respondido e resolvido na maioria das vezes...”;</p> <p>“Implantação de um sistema informatizado de emissão e controle de portarias de pessoal através de banco de dados”;</p> <p>“A implantação do ponto eletrônico no CAV”;</p> <p>“Esforço para digitalizar o arquivo funcional dos servidores, contudo houve falta de recursos”;</p> <p>“Interface na otimização de atividades e de processos ponta a ponta da UFPE. Definindo papéis, responsabilidades, manuais, fluxogramas. Reduzindo as chamadas "ilhas departamentais" e encorajando uma maior interação entre as unidades”;</p>
Gestão Organizacional	<p>“Direcionar cargos de gestão a servidores TAE's”;</p> <p>“O CAV possui uma Gestão participativa na qual as pessoas têm a liberdade de se expressarem. As opiniões são analisadas e colocadas em prática através do senso comum”;</p> <p>“Implantação de turnos contínuos”;</p> <p>“A formação do Conselho gestor do CAV que contempla todas as unidades com direito a voz e voto”;</p> <p>“Interiorização da UFPE”;</p> <p>“Criação de um setor de engenharia e segurança do trabalho embora a falta de recursos financeiros e de pessoal inviabilizem seu pleno funcionamento”.</p>

Fonte: elaboração própria

A tabela 01 relaciona as principais barreiras à implementação de práticas inovadoras na UFPE e classificando-as pela frequência de citações e respectivos percentuais.

Tabela 01 - Frequências e porcentagens dos atributos referentes às principais barreiras encontradas na implementação de práticas inovadoras de gestão na UFPE

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

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 07 apresenta as características de uma gestão inovadora no contexto da UFPE e auxiliam a compreender o conceito de gestão administrativa inovadora implícito nas ideias, valores e crenças, compartilhados pelos gestores TAE's da UFPE, sob a lente teórica da TCO.

Quadro 07 - Síntese das características de uma gestão inovadora na UFPE

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

Fonte: Dados da pesquisa

6 Conclusões

Com base nas práticas de gestão pública premiadas pela ENAP, categorizadas conforme o instrumento de mapeamento, e de acordo com os respondentes participantes do estudo, conclui-se que a UFPE encontra-se ainda distante de um contexto de práticas inovadoras de gestão. Como exemplo, o fator “Cultura organizacional” existente, com significativa importância identificada a partir das evocações dos respondentes, contribui para um contexto de gestão considerada pouco inovadora. Assim, os resultados confirmaram maior tendência da utilização de práticas características do modelo racional-legal ou burocrático, a exemplo do reconhecimento das práticas de “Concentrar as decisões organizacionais no topo da hierarquia” e “Haver uma clara separação entre quem planeja e quem executa o trabalho”.

No que diz respeito às práticas de gestão consideradas inovadoras pelos gestores, entre as 28 práticas livremente citadas, observa-se que há predominância de práticas gerenciais voltadas às categorias ‘Gestão de Pessoas’ e ‘Modernização de Processos de Trabalho’. Na categoria ‘Gestão de Pessoas’ destaca-se o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFPE desenvolvido e implementado pela PROGEPE; já na categoria ‘Modernização de Processos de Trabalho’, observa-se a existência de soluções informatizadas desenvolvidas pelos próprios gestores e equipes voltadas a atender demandas específicas e emergenciais para a continuidade das rotinas de suas unidades.

Em relação às barreiras à implementação de práticas inovadoras na UFPE, destacam-se: o quadro de pessoal com baixa aderência às mudanças, insuficiência de recursos financeiros, falta de incentivo para iniciativas inovadoras, burocracia excessiva interna e externa à Universidade.

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

A TI de Gestão Universitária Inovadora compartilhada entre os Gestores relaciona-se com a Teoria da Contingência quando os respondentes apontam que as características da organização (gestão) são variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), e se aproxima dos fundamentos das Teorias Cognitivas e de Aprendizagem na medida em que se deduz que há aprendizado quando o comportamento, a reação ou resposta de um indivíduo, em consequência de uma experiência, difere do que era antes (ROBBINS, 2005).

Recomendações Gerenciais

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

Quadro 08 – Principais recomendações gerenciais

Ações recomendadas	Finalidade
Promover eventos sistemáticos para atualização sobre temáticas relacionadas às práticas de gestão exitosas no serviço público	Estimular a formação de grupos de gestores, o desenvolvimento da integração, a troca de experiências, o espaço de debate e desenvolvimento de pautas de melhoria. Isto porque os próprios gestores pesquisados consideraram a contínua qualificação profissional, a integração e a comunicação como alguns dos fatores mais importantes para a adoção e/ou manutenção de práticas inovadoras na UFPE
Promover ações de sensibilização do quadro de pessoal visando o desenvolvimento do senso de pertencimento e comprometimento na instituição.	Refere-se aos achados concernentes às barreiras à implementação de práticas inovadoras na UFPE citadas pelos seus gestores. Destina-se a minimizar resistências de natureza comportamental.
Realizar ou atualizar o mapeamento das competências profissionais em cada unidade em conjunto com o mapeamento dos processos de trabalho	Acompanhamento dos fluxos de trabalho (verificação e eliminação de ambiguidades), das necessidades referentes às tecnologias de comunicação e informação. Uma vez que gestores apontaram que desconhecem a existência ou disponibilidade de banco de dados com as qualificações dos servidores que possam suportar algum plano de desenvolvimento gerencial e/ou operacional, como também efetivamente, auxiliar na melhoria dos processos de trabalho.
Estudar a possibilidade de instituir incentivos à modernização da gestão na UFPE	Apresentação de projetos e submissão para avaliação em comissão especializada. Esta iniciativa representa um esforço para difusão de práticas inovadoras e um maior exercício da meritocracia na UFPE sob princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Fonte: Elaboração própria (2016)

Finalmente, ressalta-se que a necessidade de busca por ações de melhoria contínua dos serviços prestados parece ser ou deveria ser, não apenas uma imposição legal, mas uma preocupação das instituições públicas de maneira geral em relação ao correto uso dos limitados recursos públicos. O momento político-econômico vivido tem também exigido das IFES uma postura de resultados mais bem-sucedidos com menos recursos disponíveis. Sendo assim, ressaltado o desafio de gerir, de forma mais eficiente e efetiva, os processos, as práticas e a estrutura organizacional, tanto em prol da comunidade acadêmica como dos demais interessados pelos serviços prestados pelas universidades. Dessa forma, parece claro que os perfis gerenciais e operacionais das equipes são fatores potencialmente relevantes para a adoção de novas posturas administrativas frente aos novos desafios.

Estas são as nossas recomendações.

Recife, 23 de novembro de 2016.

André Melo de Souza
Mestrando

Mônica Maria Barbosa Gueiros, Dra.
Orientadora

Referências

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

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

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

Disponível em:

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ORG/2000_ORG415.pdf. Acesso em: 07 out. 2015

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

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

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

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

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

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

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução CNS nº 466, de 12 de Dezembro de 2012**.

Disponível em:

http://bvsm.sau.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 15 mai. 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GODDARD, F. G. **Innovación en la gestión pública chilena: dos enfoques alternativos**. In: *Congreso internacional del clad sobre la reforma Del estado y de la administración pública. Lisboa, Portugal 8-11 Oct. 2002*. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043606.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2016.

JANISSEK-DE-SOUZA, Janice A. **Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão**. Salvador, UFBA. Tese de Doutorado, 2007. Disponível em:

http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/janice_atual_27.pdf. Acesso em: 01 jul 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NASSUNO, M. **O concurso de inovações na gestão pública federal: prêmio Helio Beltrão.** *In: Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública.* 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043609.pdf>. Acesso em: 04 mar 2016.

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

OBADIA, Isaac J.; VIDAL, Mario C. R.; MELO, Paulo F. F. **Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional.** Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 125-

138, jan./abr. 2007. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100011. Acesso em: 07 jul 2015.

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

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

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

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

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

SIERRALTA, Margarita K.; RUBIO, Elisa L. **Teorías implícitas acerca de la comprensión de textos: Estudio exploratorio en estudiantes universitarios de primero año**. Rev. signos vol.48 no.87 Valparaíso mar. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-09342015000100002>. Acesso em: 26 jan 2016.

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

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

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

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

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

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