

## **ABORDAGENS ESTRATÉGICAS E INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

### **RESUMO**

Este trabalho objetivou identificar quais inovações organizacionais foram implementadas, decorrentes de abordagens estratégicas adotadas ao longo do período de 2008 a 2012, em uma Instituição de Ensino Superior. No referencial teórico utilizou-se para apoiar este estudo: a abordagem estratégica nas organizações; os principais tipos de inovação de forma geral e a inovação organizacional, com a implantação de técnicas de gerenciamento e a introdução de estruturas organizacionais modificadas. Quanto ao método proposto, este estudo referente à natureza dos dados é qualitativo. Quanto aos procedimentos é não experimental (ex-post-facto). Com relação ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados foram coletados, a análise é longitudinal. Quanto às técnicas de pesquisa empregadas, para coleta dos dados optou-se por fontes primárias e secundárias, aplicando entrevista com questionário semiestruturado. Para tratamento e análise dos dados primários aplicou-se análise de conteúdo e para os secundários análise documental. Os resultados possibilitaram: identificar as abordagens estratégicas adotadas ao longo do período de 2008 a 2012; identificar as inovações organizacionais, em específico a introdução de estruturas organizacionais modificadas e a implantação de técnicas de gerenciamento; bem como verificar as inovações organizacionais decorrentes das abordagens estratégicas. O estudo proporcionou informações empíricas referentes à inovação organizacional e às abordagens estratégicas, as quais permitiram verificar a busca por inovar, como uma das características do mundo atual que desafiam as instituições de ensino superior. Enfim, no ambiente acadêmico o estudo gerou a oportunidade de ampliar os conhecimentos de inovação organizacional, em específico da estrutura e das técnicas de gerenciamento.

**Palavras-chave:** Instituição de Ensino Superior; Abordagem Estratégica; Inovação Organizacional; Estrutura Organizacional; Técnicas de Gerenciamento.

## **STRATEGIC APPROACHES AND ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

### **ABSTRACT**

This work aimed to identify organizational innovations were implemented resulting strategic approaches adopted over the period 2008-2012 in a Higher Education Institution. In the theoretical framework was used to support this study: a strategic approach in organizations; the main types of innovation in general and organizational innovation, with the implementation of management techniques and the introduction of modified organizational structures. As for the proposed method, this study regarding the nature of the data is qualitative. As for the procedures the research is non experimental (ex post facto). Regarding the number of moments or points in time at which the data were collected, the analysis is longitudinal. It was chosen primary and secondary sources, deploying fieldwork interview with semi-structured questionnaire. Regarding research techniques that were employed for data collection and primary data analysis it was deployed content analysis and secondary document analysis. The main research results were: strategic approaches identified over the period 2008 up to 2012, identify organizational innovations, in particular the introduction of modified organizational structures and the implementation of management techniques, verify and organizational innovations arising from strategic approaches. The study provided empirical information regarding organizational innovation and strategic approaches, which evidenced the search for innovation as one of the characteristics of today's world that challenge the institutions of higher education. Anyway, in academia the study generated the opportunity to expand their knowledge of organizational innovation, in particular the structure and management techniques.

**Keywords:** Higher Education Institution; Strategic Approach; Organizational Innovation; Organizational Structure; Management Techniques.

## ENFOQUES ESTRATÉGICOS Y INNOVACIONES DE ORGANIZACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

### RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo identificar las innovaciones organizativas se han implementado, como resultado de los enfoques estratégicos adoptados durante el período 2008 a 2012, en una Institución de Educación Superior. El marco teórico utilizado para apoyar este estudio: un enfoque estratégico en las organizaciones; los principales tipos de innovación en general y la innovación organizativa, con la aplicación de técnicas de gestión y la introducción de estructuras organizativas modificadas. En cuanto a el método propuesto, este estudio respecto a la naturaleza de los datos es cualitativa. En cuanto a los procedimientos no es experimental (ex-post-facto). En cuanto al número de veces o momentos en los que se recogieron los datos, el análisis es longitudinal. En cuanto a las técnicas de investigación empleadas para recoger datos, se decidió fuentes primarias y secundarias, aplicando entrevista con cuestionario semi-estructurado. Para el procesamiento y análisis de datos primarios aplicado análisis de contenido y el análisis de documentos secundaria. Fue posible: identificar los enfoques estratégicos adoptados durante el período 2008-2012; identificar las innovaciones organizativas, en particular, la introducción de estructuras organizativas modificadas y la aplicación de técnicas de gestión; y examinar las innovaciones organizativas derivadas de enfoques estratégicos. El estudio proporcionó información empírica relacionada con la innovación organizativa y enfoques estratégicos, lo que nos permitió verificar la búsqueda de la innovación, como una de las características del mundo actual que desafía a las instituciones de educación superior. Por último, el estudio en el ámbito académico ha creado una oportunidad para mejorar la comprensión de la innovación organizativa, en particular, las técnicas de la estructura y de gestión.

**Palabras clave:** Institución de Educación Superior; Enfoque Estratégico; La innovación organizativa; Estructura de la organización; Dirección Técnica.

Jusirmar Alves da Cruz<sup>1</sup>  
Márcia Beatriz Cavalcante<sup>2</sup>  
Dálcio Roberto dos Reis<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo - UP. Professor de Graduação da Faculdade da Indústria. Brasil. E-mail: [jusirmar@hotmail.com](mailto:jusirmar@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo - UP. Brasil. E-mail: [inovaxpress@gmail.com](mailto:inovaxpress@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, Portugal. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo - UP. Brasil. E-mail: [dalcio.reis@gmail.com](mailto:dalcio.reis@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente das instituições superiores de ensino e pesquisa está passando por transformações, como vivenciadas por outras áreas nas últimas décadas e precisa se reinventar para continuar ocupando papel de destaque dentro da sociedade. As mudanças na política pública do ensino superior, especialmente no que tange ao incentivo à propagação do ensino privado, estimulam as novas instituições privadas a buscar um diferencial capaz de torná-las mais competitivas e atrativas para seus possíveis clientes. Instituições empreendedoras que se posicionarem de forma empresarial, com estratégias bem definidas e planejadas, terão capacidade de construir novos cenários e prospectar outros nichos (Goulart & Papa, 2009).

Neste contexto, considerando a necessidade de mudança enfrentada pelas organizações e observando-se o cotidiano de uma Instituição de Ensino Superior (IES), procurou-se identificar as principais características da estrutura organizacional, técnicas de gerenciamento e inovações organizacionais, em específico a introdução de estruturas organizacionais modificadas e a implantação de técnicas de gerenciamento, conforme o Manual de Oslo (Financiadora de Estudos e Projetos [FINEP], 1997, p.131).

Os desafios tais como a busca de diferencial e competitividade, da capacidade de construir novos cenários, de encontrar novos nichos, de desenvolver soluções para problemas específicos não padronizados e das novas exigências enfrentadas, tanto econômicas quanto comportamentais, parecem evidenciar uma lacuna teórica e prática para a pesquisa de inovações, em especial inovações organizacionais. As inovações são importantes em qualquer negócio e as organizações não devem limitar-se somente à busca por inovações de produtos. O incentivo e, principalmente, investimentos em inovações de serviços, processos, marketing e organizacionais, podem ajudar a aumentar a competitividade (Carvalho, Reis & Cavalcante, 2011).

“A inovação é um processo contínuo. As empresas realizam constantemente mudanças em produto e processo e buscam conhecimentos, e vale lembrar que é mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática”, Manual de Oslo (Financiadora de Estudos e Projetos [FINEP], 2005, p. 21). Nesse sentido, para Gumusluoglu e Ilsev (2009) a inovação no nível organizacional pode ser o resultado de esforços criativos, compreendendo que o efeito da liderança na inovação organizacional é tão importante quanto o seu efeito sobre a criatividade dos colaboradores.

Outro ponto importante a ser destacado refere-se ao conceito de inovações organizacionais, comparado ao de produto e processo. Este conceito ainda encontra-se em fase de amadurecimento, permitindo contribuições com possibilidades de

pesquisas realizadas em diversas áreas da economia, conforme preconiza o Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 55). Para Armbruster, Bikfalvi, Kindel e Lay (2008) a literatura existente sobre inovação organizacional é diversa e dispersa, ainda não há consenso sobre a definição do termo inovação organizacional e diferentes áreas buscam desenvolver suas próprias abordagens, na tentativa de entender o complexo fenômeno da inovação organizacional.

A carência observada pelo senso comum da importância das inovações de produtos, serviços, processos, marketing ou organizacional é evidenciado por Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), onde alertam que, na busca para melhorar os indicadores de resultados, surgem várias ações envolvendo leis de incentivo à inovação diminuindo a barreira entre o mundo acadêmico e as empresas. Ainda comentam que a diferenciação pode ser alcançada pela inovação, tornando reais novas alternativas de soluções para os clientes, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado, bem como inserindo inovações na gestão das organizações.

Considerando como pressuposto que abordagens estratégicas foram adotadas e, portanto, promovendo inovações organizacionais, julga-se relevante para o presente estudo, identificar quais inovações organizacionais foram implementadas decorrentes de abordagens estratégicas adotadas ao longo do período de 2008 a 2012 em uma Instituição de Ensino Superior (IES) de relevância para o ambiente industrial do Estado do Paraná.

Assim, procurou-se responder a pergunta de pesquisa: **Quais inovações organizacionais foram implementadas decorrentes de abordagens estratégicas adotadas ao longo do período de 2008 a 2012 em uma Instituição de Ensino Superior (IES)?**

Diante do exposto e conforme o Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62 e 63), a contribuição empírica deste estudo buscou verificar:

- a) as práticas de negócios da IES compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos do trabalho;
- b) a organização do local de trabalho envolve a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão;
- c) novos métodos organizacionais nas relações externas da IES compreendem a implementação de novos meios para organizar as relações com outras organizações;
- d) técnicas de gerenciamento propostas pela IES, gerando informações para os gestores dessas instituições na busca de alternativas, que os auxiliem na decisão de implantação dessas técnicas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Abordagem Estratégica nas Organizações

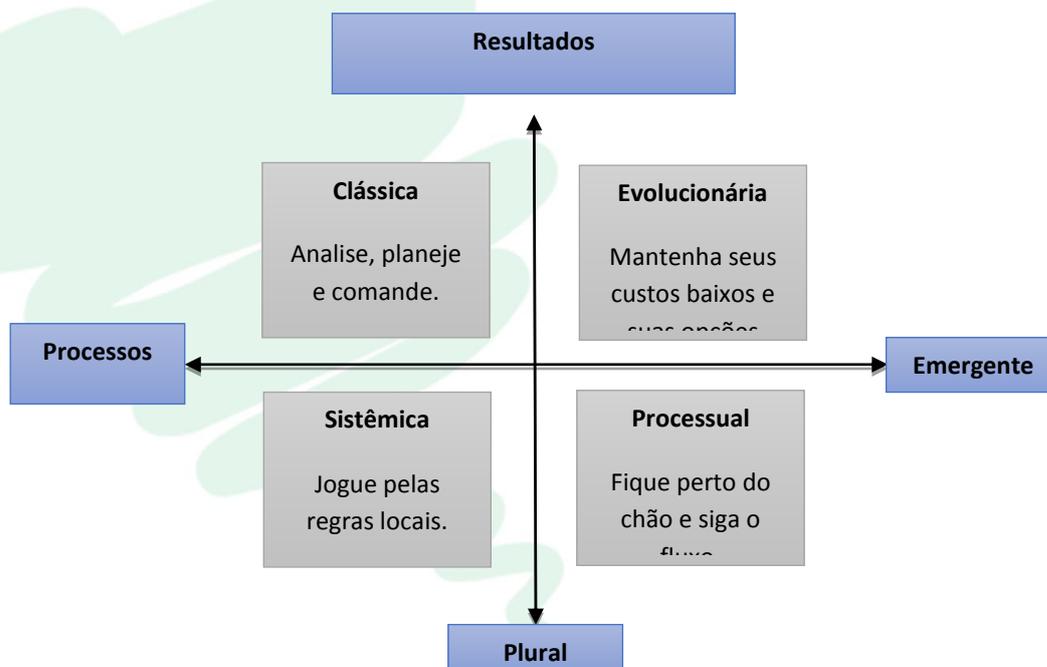
De uma forma mais abrangente, pode-se dizer que a estratégia mobiliza a organização como todo e tem relevância para a lucratividade e a competitividade desta. Neste sentido, a estratégia pode ser definida como “um conjunto dos alvos a serem atingidos e das ações práticas que serão empreendidas para atingi-los, de acordo com as decisões tomadas por alguém ou por uma organização” (Oliveira, 2010, p. 50).

Sob outra perspectiva Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, pp. 24-29) definem estratégia como planos e padrões, algo deliberado e emergente, posições e perspectiva e por último a estratégia como um truque.

Nesse mesmo nível de detalhamento, Whittington (2002, p. 2) apresenta quatro abordagens sobre estratégia, conforme ilustrado na Figura 1: “a

**abordagem clássica**, a mais antiga e conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros”; “a **abordagem evolucionária** se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva”; “a **abordagem processual** enfatiza a natureza imperfeita da vida humana e acomoda pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados”; “a **abordagem sistêmica** é realista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve”.

Essas quatro abordagens, representadas na Figura 1 a seguir, se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões: os resultados e os processos. Cada uma das quatro abordagens mencionadas por Whittington (2002) possui a própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento.



**Figura 1** - Resumo das Implicações das Quatro Perspectivas sobre Estratégia  
Fonte: Whittington, R. (2002). O que é estratégia (p. 12). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Percebe-se na Figura 1, que as abordagens clássica e evolucionária veem a maximização do lucro como resultado natural do desenvolvimento da estratégia, as abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, ou seja, outros resultados possíveis além do lucro, quanto aos processos, à evolucionária se alia à processual ao visualizar a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acasos, confusão e conservadorismo e quanto aos resultados, às

abordagens clássica e sistêmica concordam em que a estratégia pode ser algo deliberado.

### 2.2 Inovação

Não se trata de algo opcional, inovar tornou-se essencial, bem como a sua constante promoção, sejam atreladas as atividades produtivas e rotineiras bem como as diferenciadoras a exemplo do desenvolvimento tecnológico em si, transformando

ideias em algo real e tangível. Para isso é primordial antecipar oportunidades e obstáculos, aumentando a capacidade e a velocidade do surgimento de inovações em produtos e serviços (Fayet, 2010).

Nessa mesma linha, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) destacam a inovação como um dos principais componentes para as organizações que desejam aumentar a competitividade. Os autores ainda mencionam que, o segredo está na capacidade de transformar ideias em produtos, serviços e processos inovadores de forma rápida e eficiente.

Conforme o Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 55) inovação é “a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Crossan e Apaydin (2009) propõem uma definição para a inovação, onde o foco principal é o processo e o resultado, onde mencionam renovação ou ampliação de produtos, serviços e mercados, bem como o desenvolvimento de novos métodos. Os autores destacam a inovação como mais do que um processo criativo, enfatizam a necessidade de benefícios pretendidos, ou seja, o valor agregado em vários níveis da organização, deixando claro que uma inovação pode ser uma prática comum em outras organizações.

### 2.2.1 Inovações e a Inovação Organizacional

Os principais tipos de inovação, bastante difundidos e adotados mundialmente são as conceituações padronizadas pelo Manual de Oslo (FINEP, 2005). Uma simplificação dos principais tipos de inovação está na classificação elaborada por Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, pp. 27-30) que inclui cinco tipos de inovação considerados como principais: **inovação de produto** “é a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos” (p. 27); **inovação de serviços** “é a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos” (p. 28); **inovação de processos** “é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado” (p. 28); **inovação de Marketing** “é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (p. 29); **inovação organizacional** “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (p. 30).

Para Gumusluoglu e Ilsev (2009) a inovação organizacional refere-se à tendência da organização para desenvolver produtos ou serviços novos ou melhorados e o sucesso em inserir esses produtos ou serviços no mercado. Armbruster, Bikfalvi, Kindel e

Lay (2008) comentam sobre três vertentes relacionadas com a inovação organizacional e a tendência mencionada: a primeira vertente foca-se na identificação das características estruturais de uma organização inovadora e seus efeitos sobre as inovações de produtos ou serviços; a segunda vertente enfatiza a mudança e o desenvolvimento organizacional, com o objetivo de analisar e compreender como as organizações mudam; a terceira vertente se concentra em como as inovações organizacionais emergem, desenvolvem e crescem no nível micro dentro da organização.

Pode-se destacar como os principais tipos de inovações organizacionais e gerenciais as seguintes, conforme o Manual de Oslo (FINEP, 1997, p. 131):

- a) “implantação de técnicas de gerenciamento”;
- b) “introdução de estruturas organizacionais modificadas”;
- c) “implantação de orientações estratégicas novas ou modificadas”.

As conceituações que se seguem serão apresentadas em detalhes a seguir, uma vez que são parte central da pesquisa aqui detalhada, em especial as técnicas de gerenciamento e as estruturas organizacionais modificadas.

#### 2.2.1.1 Implantação de Técnicas de Gerenciamento

Segundo o Manual de Oslo (FINEP, 1997, p. 131) um dos principais tipos de inovações organizacionais e gerenciais é a implantação de técnicas de gerenciamento, como a Gestão da Qualidade Total (TQM), por exemplo. Vijande e Gonzales (2007) comentam que desde a definição do conceito de TQM em 1980, pesquisadores e profissionais defendem a sua prática, principalmente devido aos seus efeitos positivos relacionados com a eficácia e o desempenho geral das organizações. Os autores enfatizam que a implementação da TQM exige esforço e comprometimento organizacional, bem como a necessidade de um instrumento para medir os resultados, que devem ser suscetíveis e úteis para as empresas que buscam alcançar a qualidade total e consequentemente aumentar a vantagem competitiva.

Para Natume, Carvalho e Francisco (2008, p. 5) “a palavra ferramenta é utilizada por ser um termo simples e também por ser uma expressão que indica um benefício prático direto, além de indicar que o usuário da ferramenta controla como deve ser aplicado e como se utiliza”. Os autores comentam que as ferramentas podem ser adaptadas para diversos processos e não necessariamente utilizadas somente para a gestão da tecnologia. Neste sentido pode-se interpretar técnicas como sinônimos de ferramentas e consequentemente relacionar com técnicas de gerenciamento.

O Manual de Oslo (FINEP, 1997, p. 131) apresenta alguns exemplos de técnicas formais

relacionadas com o conceito explorado anteriormente. Corroborando, Natume, Carvalho e Francisco (2008) citam várias dessas técnicas, dentre elas: Análise Conjunta; Desdobramento da Função Qualidade (QFD); Portfólio de Patentes; *Benchmarking*: competitivo, funcional, genérico, industrial, performance, estratégico, tático; Auditoria; Design Sustentável do Produto; Análise do Ciclo de Vida; Relatórios Ambientais; Fluxogramas; Cronogramas; Análise de Fluxo de Caixa; Checklist; Orçamento Anual; Impacto de P&D na Posição Competitiva; Alianças Estratégicas de Longo Prazo; Acordos; Equipes: fixas, espontâneas, de projeto, com mudanças frequentes, para resolução de problemas, para a melhoria da qualidade; Estrutura Organizacional; *Just-In-Time*; *Layout* de Produção; *Kanban*; Ciclo de Resolução de Problemas; *Brainstorming*; Diagramas de Causa e Efeito; Diagramas de Fluxo; Planilhas de Verificação; Desmembramento de Política.

Ainda com relação aos tipos de técnicas de gerenciamento Gonçalves, Gonçalves e Teixeira (2006) apresentam vários exemplos que também se relacionam com o exemplo citado no Manual de Oslo (FINEP, 1997, p. 131), os quais identificam como variáveis de Modelos Gerenciais: Custos Baseados nas Atividades (ABC); Gerência da Qualidade Total (TQM); *Just-In-Time* com *Kanban*; Reengenharia de Processos; ERP; Análise de Cenários; *Benchmarking*; Melhoria

Contínua; *Kaizen*; Alianças/Parcerias Estratégicas; Certificados Série ISO 9000 e 14000; Terceirização; Franquiamento; Adoção de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) por Produto; Itens de Controle de Sinais Vitais; Enxugamento (*Downsizing*); Cooperativas; Fusão; Cisão de Empresas; Focos funcionais: finanças; marketing; produção, etc.; Parcerias; Administração por Centros de Custos; Gestão Centralizada; Gestão Descentralizada.

Para Gil, Arima e Nakamura (2013, pp. 42-43), as técnicas de gerenciamento estão relacionadas com os instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios: plano de negócios com o delineamento da natureza da entidade; planos estratégicos ou táticos com a formalização da visão de futuro do negócio a partir do compromisso dos profissionais do negócio com a solução dos problemas; relatórios de problemas com a natureza das forças não usadas, das fraquezas não solucionadas, das oportunidades não aproveitadas;

**Para facilitar a visualização das técnicas de gerenciamento pesquisadas, optou-se por compilar em uma matriz conforme Quadro 1 a seguir, baseada em: Técnicas Formais conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves e Teixeira (2006); e os Instrumentos utilizados na Gestão e Operação dos Negócios conforme Gil, Arima e Nakamura (2013).**

Instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios Conforme Gil, Arima e Nakamura (2013)	Técnicas de Gerenciamento Técnicas Formais Conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves e Teixeira (2006);
Plano de Negócios	<b>Técnicas de Gerenciamento conforme Gonçalves, Gonçalves e Teixeira (2006):</b> Custos Baseados nas Atividades (ABC); Gerência da Qualidade Total (TQM); <i>Just-In-Time</i> com <i>Kanban</i> ; Reengenharia de Processos; ERP; Análise de Cenários; <i>Benchmarking</i> ; Melhoria Contínua; <i>Kaizen</i> ; Alianças/Parcerias Estratégicas; Certificados Série ISO 9000 e 14000; Terceirização; Franquiamento; Adoção de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) por Produto; Itens de Controle de Sinais Vitais; Enxugamento ( <i>Downsizing</i> ); Indicador de Desempenho; Cooperativas; Fusão; Cisão de Empresas; Focos funcionais: finanças; marketing; produção, etc.; Parcerias; Administração por Centros de Custos; Gestão Centralizada; Gestão Descentralizada.
Plano Estratégico ou Plano Tático	<b>Técnicas de Gerenciamento conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008):</b> Análise Conjunta; Desdobramento da Função Qualidade (QFD); Portfólio de Patentes; <i>Benchmarking</i> : competitivo, funcional, genérico, industrial, performance, estratégico, tático; Auditoria; <i>Design</i> Sustentável do Produto; Análise do Ciclo de Vida; Relatórios Ambientais; Fluxogramas; Cronogramas; Análise de Fluxo de Caixa; Checklist; Orçamento Anual; Impacto de P&D na Posição Competitiva; Alianças Estratégicas de Longo Prazo; Acordos; Equipes: fixas, espontâneas, de projeto, com mudanças frequentes, para resolução de problemas, para a melhoria da qualidade; Estrutura Organizacional; <i>Just-In-Time</i> ; <i>Layout</i> de Produção; <i>Kanban</i> ; Ciclo de Resolução de Problemas; <i>Brainstorming</i> ; Diagramas de Causa e Efeito; Diagramas de Fluxo; Planilhas de Verificação; Desmembramento de Política.
Relatórios de Problemas	<b>Técnicas de Gerenciamento conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008):</b> Análise Conjunta; Desdobramento da Função Qualidade (QFD); Portfólio de Patentes; <i>Benchmarking</i> : competitivo, funcional, genérico, industrial, performance, estratégico, tático; Auditoria; <i>Design</i> Sustentável do Produto; Análise do Ciclo de Vida; Relatórios Ambientais; Fluxogramas; Cronogramas; Análise de Fluxo de Caixa; Checklist; Orçamento Anual; Impacto de P&D na Posição Competitiva; Alianças Estratégicas de Longo Prazo; Acordos; Equipes: fixas, espontâneas, de projeto, com mudanças frequentes, para resolução de problemas, para a melhoria da qualidade; Estrutura Organizacional; <i>Just-In-Time</i> ; <i>Layout</i> de Produção; <i>Kanban</i> ; Ciclo de Resolução de Problemas; <i>Brainstorming</i> ; Diagramas de Causa e Efeito; Diagramas de Fluxo; Planilhas de Verificação; Desmembramento de Política.

**Quadro 1** - Matriz para Identificar as Técnicas de Gerenciamento Utilizadas pela IES

Fonte: Adaptado de Gil, A. L., Arima, C. H., & Nakamura, T. W. (2013). *Gestão: controle interno, risco e auditoria*. São Paulo: Saraiva. Gonçalves, C. A., Gonçalves Filho, C., & Teixeira, M. (2006). *Estratégia empresarial: o desafio das organizações*. São Paulo: Saraiva. Natume, R. Y., Carvalho, H. G., & Francisco, A. C. (2008). O uso de práticas de gestão de tecnologia e inovação em uma empresa de médio porte do estado do Paraná. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, 10(1), 1-23.

### 2.2.1.2 Introdução de Estruturas Organizacionais Modificadas

Mudanças organizacionais também resultam de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações, pressões normalmente exercidas por organizações das quais dependem (Alves, Castro & Souto, 2014). Outro aspecto relacionado com as mudanças organizacionais, mencionado por Santos, Rossoni e Machado-da-Silva (2011) são as divisões estruturais com atribuições funcionais específicas, como finanças, *marketing* e produção, bem como citam que há três processos de diferenciação organizacional: um hierárquico relacionado com autoridade; um horizontal com pessoas no mesmo nível; e um funcional dentro do mesmo departamento ou setor. Para Hanashiro, Tchenra, e Custódio (2000) a competitividade e a dinâmica da economia exigem das organizações mudanças gradativas e incrementais, radicais e profundas, enfatizam a necessidade de utilizar processos diferentes de mudança, que visem melhorar a gestão dos negócios. As inovações organizacionais estruturais podem influenciar, mudar e melhorar responsabilidades, o número de níveis hierárquicos, bem como a estrutura divisional, a exemplo de áreas de desenvolvimento, produção, recursos humanos, financeiro e o *marketing* (Armbruster, Bikfalvi, Kindel & Lay, 2008).

Nesse sentido vale mencionar a menção do Manual Oslo (FINEP, 2005), mudanças nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa não são inovações organizacionais. Porém, o Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 63) também deixa claro: “mudanças organizacionais que são implementadas em resposta a uma nova estratégia gerencial são consideradas uma inovação se elas representarem a primeira implementação de um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas”.

A estrutura organizacional pode ser compreendida de forma simples, conforme as duas analogias a esse respeito mencionadas por Hall (2004, pp. 44-45): a primeira sobre uma faculdade ou universidade, mencionando o setor de matrículas e a secretaria, considerando ambos como partes dessas organizações, ou seja, a estrutura organizacional pode ser a combinação das partes organizacionais; a segunda sobre as estruturas dos edifícios, esses possuem portas, portões, passagens e corredores que orientam os movimentos, as organizações possuem regras e procedimentos, algumas construções são pequenas e simples, outras são complexas e grandes.

Estrutura organizacional “é a configuração de uma empresa que molda de forma eficiente e lógica a rede de fluxos interativos entre seus diversos departamentos e níveis hierárquicos, é importante essa configuração na fundação da empresa, quanto sua

permanente adaptação” (Llatas, 2012, p. 30). Nessa linha de pensamento, porém voltado para organizações como hospitais e instituições de ensino, a estrutura organizacional “refere-se às atividades realizadas pela instituição, dividindo por essas atividades as responsabilidades de cada função exercida, o organograma de níveis hierárquicos a ser seguido e a divisão em áreas ou setores para o desenvolvimento especializado de cada nível” (Luongo, 2011, p. 17).

Considerando o conceito de inovação organizacional mencionado anteriormente e a introdução de estruturas organizacionais modificadas como um dos principais tipos de inovações organizacionais, o Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62) menciona que as inovações na organização do local de trabalho “envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa e entre essas atividades”. O mesmo manual exemplifica tal situação com a implementação de um modelo organizacional com maior autonomia na tomada de decisões, por meio da descentralização das atividades rotineiras ou centralização de atividades com maior responsabilidade final para a tomada de decisões.

## 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A pesquisa aqui apresentada é baseada em um estudo empírico, que foi desenvolvido em uma IES. Conforme Pinsonneault e Kraemer (1993), a unidade de análise pode ser um indivíduo, mas também um grupo, um setor da organização ou a própria organização, entre outras.

Na escolha da unidade de análise foi utilizado o critério de conveniência, que se refere à seleção daqueles casos mais fáceis de serem acessados em determinadas condições (Patton, 1990). Considerando especificamente como justificativa para esse critério, o perfil e a disponibilidade dos entrevistados e a acessibilidade aos documentos pelo pesquisador na busca de esclarecer um conjunto de decisões e seus resultados.

### 3.1 A Instituição de Ensino Superior Faculdade Metropolitana de Curitiba (FAMEC)

Em maio de 2010 a Instituição de Ensino Superior Faculdade Metropolitana de Curitiba (FAMEC), unidade de análise escolhida, mantida pelo Centro de Educação Universitária São José dos Pinhais (CEU), passou a integrar o Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. No momento da integração a Instituição contava com 65 colaboradores e 94 professores. O Complexo Educacional ocupa uma área total de 32.000 m<sup>2</sup>, distribuído em três blocos acadêmicos e dois blocos administrativos, além de estacionamento com uma área de 4.000 m<sup>2</sup>.

Após a incorporação para a Federação das Indústrias, a nova Diretoria atualizou a missão, a visão e seus valores, bem como iniciou a reestruturação da gestão e da coordenação. A nova missão definida foi “promover a educação e estimular a contínua aprendizagem, de forma criativa e inovadora, que transforme as pessoas em agentes da sociedade sustentável”. A nova visão estabelecida foi “ser referência em educação transformadora orientada por princípios de sustentabilidade”. No que tange aos valores, o respeito ao ser humano, a colaboração, ética, inovação e flexibilidade, valorização de alunos e professores. Quanto à reestruturação da gestão e coordenação destaca-se a contratação de profissionais pela nova mantenedora e também por parte da mantenedora antiga, bem como a implantação do planejamento estratégico, a elaboração de um novo organograma e a revisão do plano de desenvolvimento institucional da IES.

### 3.2 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

#### 3.2.1 A Estratégia da Pesquisa

O planejamento da pesquisa foi organizado com várias etapas, fases e técnicas, as quais fazem parte da estratégia da pesquisa da seguinte forma:

- a) **Coleta de dados primários e secundários com entrevista semiestruturada e coleta documental:** preparação do questionário visando clareza e precisão dos termos, conteúdo das questões, desmembramento, número e ordem das questões; pré-teste do questionário; ajuste das possíveis falhas do questionário; entrevista semiestruturada com questionário (dados primários) e recolhimento de documentos (dados secundários).
- b) **Tratamento e análise dos dados primários e secundários com análise de conteúdo e análise documental:** redução de dados com a categorização dos dados primários e secundários; redução de dados com a definição dos códigos que representam as categorias; análise documental preliminar; análise documental crítica e apresentação dos resultados.

#### 3.2.2 A Amostra

As entrevistas foram realizadas considerando as pessoas que poderiam contribuir para a pesquisa, em virtude de representarem casos essenciais para o foco do estudo. Para tal, a seleção dos entrevistados foi conduzida com base nos critérios de conveniência, disponibilidade, acessibilidade e familiaridade com os temas de inovação e estratégia na prática da organização. No total, foram vinte e dois entrevistados previstos inicialmente, dos quais três não aceitaram

participar e foram substituídos por outros três que também tinham inserção nos temas sob estudo.

Ao final, foram utilizadas vinte entrevistas semiestruturadas, porque uma foi cancelada pelo entrevistado por motivos particulares e outra se perdeu o arquivo, com o total de 23 horas e 20 minutos disponibilizado exclusivamente para realização dessas entrevistas.

#### 3.2.3 Os Procedimentos de Coleta e Tratamento de Dados

Para coleta dos dados optou-se por fontes primárias e secundárias. Como fonte primária utilizou-se a entrevista, considerada uma das mais flexíveis de todas as técnicas de coleta de dados que dispõem as ciências sociais. O tipo de entrevista escolhido é o semiestruturado, conforme Gil (2010, p. 111) “são desenvolvidas de forma mais espontânea”. Uma característica dessas entrevistas são as questões semiabertas, realizada na entrevista com um guia ou roteiro. Para atender essa característica, escolheu-se por utilizar um questionário com questões formuladas com base no referencial teórico, desenvolvido a partir dos temas: abordagens estratégicas, inovação organizacional, estrutura organizacional e técnicas de gerenciamento. Assim, se definiu as categorias *a priori* decorrentes da construção do questionário semiestruturado da seguinte forma: bloco 1 dados do entrevistado; bloco 2 introdução referente à abordagem estratégica e inovações; bloco 3 abordagem estratégica durante o período de 2008 a 2012; bloco 4 inovações organizacionais durante o período de 2008 a 2012; bloco 4.1 estrutura organizacional durante o período de 2008 a 2012; bloco 4.2 técnicas de gerenciamento durante o período de 2008 a 2012.

Conforme Gil (2010, p. 119) “o modo mais confiável de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista”. Para atender esse objetivo, manter a confiabilidade de reproduzir com precisão as respostas dos entrevistados, não reter a totalidade da informação e evitar a distorção decorrente dos elementos subjetivos na reprodução da entrevista, registrou-se todas as respostas durante as entrevistas com o uso do computador. Após cada entrevista, foi enviado via e-mail o questionário com as respostas, solicitando verificação e aprovação por parte do entrevistado. Também foi solicitada a autorização do registro antes do início da entrevista, como o registro de todas as entrevistas foi autorizado, não houve necessidade de registro logo após a conclusão da entrevista.

Para tratamento e análise dos dados primários, aplicou-se a análise de conteúdo. “Na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem” (Puglisi & Franco, 2005, p. 13). Para realização desta etapa, optou-se pela especificação de Bardin (1977, p. 95 como citado em Gil, 2010, p. 152)

que divide a análise de conteúdo em três fases: (a) pré-análise (redução de dados); (b) exploração do material (codificação e classificação); e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação (apresentação dos dados e conclusões).

E para fonte secundária, “embora referente a pessoas, os documentos são obtidos de maneira indireta, que tomam a forma de documentos, como livros, jornais, papéis oficiais, registros estatísticos, fotos, discos, filmes e vídeos, que são obtidos de maneira indireta” (Gil, 2010, p. 141). Para proceder com o recolhimento dos documentos, utilizou-se do conteúdo de todas as questões descritivas do questionário semiestruturado, onde os entrevistados informaram indícios de documentos para evidenciar a confiabilidade das informações e possíveis linhas de convergência de investigação, ou seja, processo de triangulação dos dados. Utilizou-se para o enquadramento documental o que Yin (2010, p. 128) considera como documentos administrativos: “propostas, relatórios de progresso e outros registros internos”.

Então, de acordo com o método de análise de conteúdo utilizado na análise dos dados primários, foi realizada uma categorização com base nas respostas das questões descritivas que permitiu a manifestação de evidências com maior frequência de citações. Esta etapa da pesquisa compreendeu o levantamento de informações que evidenciaram a caracterização das abordagens estratégicas; características da estrutura organizacional; técnicas de gerenciamento e inovações organizacionais.

Para análise dos dados secundários, a técnica de análise que se adotou foi a análise documental, a qual permitiu identificar o conteúdo de um documento e apresentar de outra forma original, muitas vezes podendo gerar outro documento, tendo em sua forma dinâmica uma das suas principais características (Peña & Morillo, 2007). “A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (Gil, 2010, p. 51). Para realização desta etapa, além dos documentos indicados na análise preliminar, optou-se pela inclusão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES. A inclusão justifica-se com Silva (2009, p. 32), “o PDI além de orientar as ações futuras do Ensino Superior é um instrumento legal para aferição da qualidade da gestão neste setor”.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Abordagem Estratégicas Adotada pela IES

Com relação às abordagens estratégicas, confirmou-se o pressuposto considerado pelo presente estudo, ou seja, abordagens estratégicas foram adotadas pela IES, considerando o período de mudança de 2008

a 2012 e a necessidade de melhorar sua competitividade.

Na análise de conteúdo dos dados primários se evidenciou nas informações dos entrevistados uma tendência para a abordagem estratégica clássica, especificamente com o planejamento estratégico, confirmando-se que a IES buscou adotar métodos de planejamento racional. Considerando a estratégia como o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo, sendo a maximização do lucro como resultado natural do desenvolvimento da estratégia (Whittington, 2002).

Na análise documental dos dados secundários, confirmou-se a abordagem estratégica clássica, ou seja, comprovou-se com a investigação em mais detalhes e informações a percepção dos entrevistados, evidenciada na análise de conteúdo dos dados primários. Especificamente, com a análise documental crítica, o planejamento estratégico corroborou diretamente com a identificação dessa abordagem. Ficou clara a intenção da IES em validar a missão, visão e valores, bem como analisar suas fortalezas e fraquezas.

### 4.2 Introdução de Estruturas Organizacionais Modificadas

O bloco 4.1 do questionário semiestruturado foi elaborado com o objetivo de identificar a introdução de estruturas organizacionais modificadas, considerada como uma das caracterizações para o levantamento de inovações organizacionais, conforme Manual de Oslo (FINEP, 1997, p. 131). Neste sentido, os dados primários foram divididos em duas etapas, onde a primeira apresentou um panorama do modelo da estrutura organizacional adotada pela IES, servindo como base para comprovar que está evoluindo, ou seja, informações classificadas como acessórios para comprovar a existência e a identificação das inovações organizacionais. Na segunda etapa dos dados primários, os dados resultantes da aplicação da técnica de análise de conteúdo dos dados primários, onde foi realizada uma categorização com base nas respostas da questão descritiva.

Com a análise documental dos dados secundários, revelaram-se mais indícios da introdução de estruturas organizacionais modificadas, especificamente, com a análise documental crítica, onde foram analisadas duas revisões do regimento interno da IES, formalizados e divulgados, onde todos apresentam um capítulo específico referente à estrutura organizacional da IES, com: normas, regras, responsabilidades, forma de constituição, competências e atribuições. A hierarquia dos órgãos encontra-se descrita de forma clara, do mais alto para o mais baixo escalão, com tomada de decisão centralizada.

Também se evidenciou na parte acadêmica da IES, em específico o trabalho no núcleo operacional (sala de aula, alunos e professores), uma estrutura de

controle em rede, ajuste contínuo, redefinição de tarefas e um contexto de comunicação envolvendo informações e opiniões. Onde o trabalho operacional é estável e complexo ao mesmo tempo, motivo pelo qual deve ser controlado diretamente pelos operadores que o executam.

Para finalizar se confirmou o conceito de Llatas (2012, p. 30), estrutura organizacional “é a configuração de uma empresa que molda de forma eficiente e lógica a rede de fluxos interativos entre seus diversos departamentos e níveis hierárquicos”. Assim, a estrutura da IES objetiva criar responsabilidades aos indivíduos de forma que as funções de coordenação e controle de recursos sejam apropriadas ao desenvolvimento especializado de maneira adequada e com a devida autoridade (Luongo, 2011).

Com essas confirmações, enfatiza-se que na operacionalização dos dados primários e secundários, bem como no aprofundamento com análise de conteúdo e análise documental crítica, foram colhidas evidências que são baseadas nas indicações de que houve a introdução de estruturas organizacionais modificadas ao longo do período de 2008 a 2012, com a centralização nas atividades administrativas e ao mesmo tempo descentralização nas atividades acadêmicas.

Para a conclusão da centralização e descentralização como inovações organizacionais identificadas no que tange a introdução de estruturas organizacionais modificadas, além da busca respeitando o conceito de inovação organizacional, pautou-se principalmente em que o Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62) define e exemplifica como centralização e descentralização, ou seja, as inovações na organização do local de trabalho “envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa e entre essas atividades”.

A centralização envolve as atividades de maior responsabilidade final para a tomada de decisões e a descentralização, envolve as atividades de grupo e do controle gerencial ou pelo estabelecimento de times de trabalho formais ou informais, nos quais trabalhadores individuais tem responsabilidade de trabalho mais flexíveis. Isso pode ser percebido inicialmente com o processo de mudança, referente à mudança de mantenedora da Instituição, onde contém a reestruturação da gestão e coordenação, composta por profissionais contratados pela nova mantenedora e parte da mantenedora antiga. Também com o novo organograma da IES, por exemplo, o setor de Marketing e Comunicação que não existia e foi criado individualizado e centralizado, os setores

Financeiro/Contabilidade e Recursos Humanos também não existiam individualizados, ou seja, faziam parte integrante do setor Administrativo e passaram a ser centralizados ao Gerente Administrativo/Financeiro, um dos contratados pela nova mantenedora. Com relação à descentralização nas atividades acadêmicas, as coordenações fortaleceram-se com autonomia perante suas equipes, especificamente no núcleo operacional, coordenadores e professores com responsabilidade de trabalho mais flexíveis, ligados diretamente a Direção Acadêmica.

### 4.3 Implantação de Técnicas de Gerenciamento

Para proceder com a identificação da implantação de técnicas de gerenciamento, enfatiza-se que as questões foram elaboradas com base na matriz do Quadro 1. Assim, com a aplicação do método de análise de conteúdo nas questões descritivas referentes à implantação de técnicas de gerenciamento, destacaram-se: o novo sistema acadêmico, design sustentável de produto e indicador de desempenho.

Durante a análise dos dados secundários a técnica que se adotou foi a análise documental, conforme definido em procedimentos de coleta e análise dos dados. Reforça-se que esses dados são fruto da aplicação do método de análise de conteúdo utilizado na análise dos dados primários, foi realizada uma categorização com base nas respostas de todas as questões descritivas que permitiu a manifestação de evidências com maior frequência de citações, com indícios de documentos, que retratam de alguma forma a abrangência e resultados das inovações organizacionais.

No decorrer da análise documental, se utilizou primeiramente da análise documental preliminar para não incluir documentos em excesso, evitar que apoiem pontos de vistas e atender o tempo disponível, em seguida da análise documental crítica para controlar a credibilidade e o valor dos documentos.

Na realização da análise documental crítica, além dos documentos relacionados na análise preliminar, optou-se pela inclusão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES, independente da quantidade de citações dos entrevistados, conforme justificado anteriormente em procedimentos de coleta e análise dos dados.

Finalmente, identificou-se um total de doze técnicas de gerenciamento propostas pela IES, apresentadas no Quadro 2. Essas técnicas foram classificadas conforme os instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios segundo Gil, Arima e Nakamura (2013).

Instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios. Conforme Gil, Arima e Nakamura (2013).	Técnicas de Gerenciamento Técnicas Formais Conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves e Teixeira (2006).
Plano de Negócios	1. Estrutura Organizacional 2. Desmembramento de Política 3. <i>Design</i> Sustentável do Produto
Plano Estratégico ou Plano Tático	4. Gestão Descentralizada 5. Equipes de Projeto 6. Alianças/Parcerias Estratégicas 7. Acordos 8. Indicador de Desempenho 9. Auditoria 10. Melhoria Contínua 11. Equipes Fixas
Relatórios de Problemas	12. ERP

**Quadro 2 -** Matriz de Identificação das Técnicas de Gerenciamento Propostas pela IES

Nota: Apesar da quantidade de técnicas de gerenciamento identificadas e apresentadas no Quadro 2, algumas ainda permanecem somente no plano de desenvolvimento institucional da IES, como a melhoria contínua. Porém, pode-se enfatizar itens com implantação avançada, como o novo sistema acadêmico (ERP).

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à constatação da implantação de técnicas de gerenciamento, novamente se respeitou o conceito de inovação organizacional, a análise de conteúdo e a análise documental, mas principalmente se pautou em que o Manual de Oslo (FINEP, 2005, pp. 62-63) define e exemplifica referente às técnicas de gerenciamento. Vale mencionar que o Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 63) deixa claro: “mudanças organizacionais que são implementadas em resposta a uma nova estratégia gerencial são consideradas uma inovação se elas representarem a primeira implementação de um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas”. Nesse sentido, justifica-se como inovações organizacionais as técnicas de gerenciamento identificadas conforme a seguir:

**Novo Sistema Acadêmico:** itens identificados na pesquisa como os relatórios trimestrais dos cursos que são apresentados pelas coordenações; relatório de inscrições e matrículas; dados fornecidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) para as coordenações de cursos; o núcleo de Educação a Distância (NEaD) que foi criado dentro do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) que está integrado com o novo sistema acadêmico, são exemplos de itens que atendem o especificado no Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 63), “a inovação ocorre quando a estratégia é implementada por meio do uso de novos softwares e práticas para documentar informações voltadas a encorajar o compartilhamento do conhecimento entre diferentes divisões”.

**Desmembramento de Política e Design Sustentável do Produto (cursos):** ambos como implantação de técnicas de gerenciamento no plano de negócios da IES, identificadas com a análise documental crítica do PDI como técnicas de

gerenciamento propostas pela IES, decorrentes da implantação do planejamento estratégico, ou seja, “como resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência”, Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62). Também se verificou o Desmembramento de Política com o processo de mudança, referente à mudança de mantenedora da Instituição, onde consta a nova missão, visão e valores, além disso, com o formulário de reflexão individual do encontro de planejamento compartilhado que evidenciou a preocupação da nova Diretoria da IES em divulgar esses novos itens. Com relação ao Design Sustentável do Produto (cursos), o item que mais se enquadra para evidenciar essa implantação pela Diretoria, são os relatórios trimestrais dos cursos apresentados pelas coordenações de curso, como: número de alunos regularmente matriculados; evasão e trancamentos; demonstração do resultado do trimestre; inadimplência. Entende-se que esses itens atendem o especificado no Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62): “as inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho”.

**Indicador de Desempenho:** como implantação de técnicas de gerenciamento no plano tático da IES, neste caso, também decorrente da implantação do planejamento estratégico. As várias fichas individuais de indicador analisadas ajudaram a constatar tal implementação, em específico a ficha de indicador de índice de retenção do fluxo escolar. Todas essas fichas contendo campos para valores de monitoramento, valores máximos ou mínimos admitidos, valores das metas, bem como faixa de valores para ações corretivas e preventivas.

#### 4.4 Síntese das Inovações Organizacionais Identificadas

A busca pela identificação de inovações organizacionais, tanto na análise dos dados primários como secundários, baseou-se no conceito especificado no Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 61), ou seja, “identificar a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas”.

Considerando a dificuldade em medir inovações organizacionais, devido à concentração de inovação em produtos e processos novos e aprimorados, que os principais tipos de inovação não tecnológica tendem a ser inovações organizacionais e gerenciais, bem como os aspectos distintivos da inovação organizacional comparada com outras mudanças organizacionais em uma organização, segundo o Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62), pode-se concluir em síntese as seguintes inovações organizacionais identificadas no que tange a introdução de estruturas organizacionais modificadas e técnicas de gerenciamento:

##### 4.4.1 Estruturas organizacionais modificadas

**Centralização:** nas atividades administrativas como inovação organizacional na organização do local de trabalho. Conforme Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62), “a centralização envolve as atividades de maior responsabilidade final para a tomada de decisões”.

**Descentralização:** nas atividades acadêmicas como inovação organizacional na organização do local de trabalho. Conforme Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62), “envolve as atividades de grupo e do controle gerencial ou pelo estabelecimento de times de trabalho formais ou informais, nos quais trabalhadores individuais tem responsabilidade de trabalho mais flexíveis”.

##### 4.4.2 Técnicas de gerenciamento

**Novo Sistema Acadêmico:** como implantação de técnicas de gerenciamento pela IES. Conforme Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 63), “a inovação ocorre quando a estratégia é implementada por meio do uso de novos softwares e práticas para documentar informações voltadas a encorajar o compartilhamento do conhecimento entre diferentes divisões”.

**Desmembramento de Política:** como implantação de técnicas de gerenciamento no plano de negócios da IES, decorrente da implantação do planejamento estratégico, ou seja, “como resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência”, Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62).

**Design Sustentável do Produto (cursos):** como implantação de técnicas de gerenciamento no plano de negócios da IES, “como resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência”, Manual de Oslo (FINEP, 2005, p. 62).

**Indicadores de Desempenho:** como implantação de

técnicas de gerenciamento no plano tático da IES, neste caso, também decorrente da implantação do planejamento estratégico.

## 5 CONCLUSÃO

Inicialmente percebeu-se que a inovação é um processo complexo, abrangente, sistêmico e dinâmico, a sua busca é uma realidade nas organizações associada principalmente ao ambiente tecnológico, o que torna muito difícil a comprovação de inovações não tecnológicas. Neste sentido, modelos para identificar inovações são elaborados para facilitar a comprovação, bem como ajuda na gestão desse processo. Essa dificuldade ficou evidente mesmo com a delimitação neste estudo, dentre os cinco principais tipos de inovação, na inovação organizacional. Compreendendo como um processo difícil, mas possível de ser identificado pela percepção dos entrevistados e validado com linhas de convergência pela análise documental.

As Instituições de Ensino Superior passam por grandes mudanças em seu ambiente de intensificação de competição, uma vez que as instituições públicas e privadas não podem prescindir de buscar sua autonomia e autofinanciamento acadêmico, decorrente das pressões governamentais e da sociedade nas novas relações entre estudo, trabalho e sociedade. Neste sentido, pode-se afirmar que ocorreu um grau de acerto favorável na escolha de estudar uma IES.

O aprendizado adquirido referente à IES abrange as práticas de negócios, a organização do local de trabalho com métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão, a identificação de técnicas de gerenciamento propostas e utilizadas na prática, gerando informações para os gestores dessas instituições na busca de alternativas, que os auxiliem na decisão de implantação dessas técnicas em inovações de impacto.

Quanto ao objetivo proposto, constatou-se a abordagem estratégica clássica, bem como as inovações organizacionais de centralização e descentralização no que tange a estruturas organizacionais modificadas.

Em relação às inovações organizacionais relacionadas à introdução de técnicas de gerenciamento, pode-se relatar o novo sistema acadêmico, o desmembramento de política, o design sustentável do produto e o indicador de desempenho.

O estudo proporcionou informações empíricas referentes à inovação organizacional e as abordagens estratégicas. Ainda, apesar dos limites metodológicos, o estudo permitiu o aprofundamento da disposição na busca por inovar em suas representações organizacionais, como uma das características do mundo atual que desafiam as instituições de ensino superior.

Assim, recomenda-se o desenvolvimento de estudos futuros para descrever as inovações

organizacionais, com o aprofundamento suficiente para medir resultados, com uma escala de valores que permita tal medição. Sugere-se também, replicar o estudo em outra IES, relacionando as inovações de serviço com inovações organizacionais ou a relação entre inovações organizacionais e abordagem estratégica, ampliando a confiabilidade da presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Alves, R. R., Castro, C. C., & Souto, C. L. (2014). Processo de institucionalização do curso de administração pública a distância em uma Universidade Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 20-36.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kindel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(1), 644-657.
- Carvalho, H. G., Reis, D. R., & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da inovação*. Curitiba: Aymarã.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2009). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1467-6486.
- Fayet, E. (2010). A. Inovação - Conceitos e Teorias. In Fayet, E. A. (Org.). *Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas*. Curitiba: IEL/PR.
- Financiadora de Estudos e Projetos. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Brasília: Autores.
- Financiadora de Estudos e Projetos. (1997). *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 2. ed. Brasília: Autores.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. L., Arima, C. H., & Nakamura, T. W. (2013). *Gestão: controle interno, risco e auditoria*. São Paulo: Saraiva.
- Gonçalves, C. A., Gonçalves Filho, C., & Teixeira, M. (2006). *Estratégia empresarial: o desafio das organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Goulart, I. B., & Papa Filho, S. (2009). *Gestão de instituições de ensino superior: teoria e prática*. Curitiba: Juruá.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(1), 461-473.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hanashiro, D. M. M., Tchenra, A. H., & Custódio, I. (2000). Mudança na organização do trabalho da área de informática: desafios e oportunidades para uma atuação estratégica. *Revista de Administração Mackenzie*, 1(1), 27-49.
- Llatas, M. V. (2012). *OSM: Organização, Sistemas e Métodos*. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Luongo, J. (2011). *Gestão da qualidade em saúde*. 1. ed. São Paulo: Rideel.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Natume, R. Y., Carvalho, H. G., & Francisco, A. C. (2008). O uso de práticas de gestão de tecnologia e inovação em uma empresa de médio porte do estado do Paraná. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, 10(1), 1-23.
- Oliveira, M. A. (2010). *Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage.
- Peña, V. T., & Morillo, J. (2007). *La Complejidad de Análisis Documental*. Información, Cultura y Sociedad.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993). Survey research in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems*.
- Puglisi, M. L., & Franco, B. (2005). *Análise de conteúdo*. 2. ed. Brasília: Liber Livro.
- Santos, L. G. A., Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2011). Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 139-168.
- Silva, R. (2009). *Balanced scorecard - BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado*. Curitiba: Juruá.

- Vijande, M. L. S., & Gonzalez, L. I. A. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2), 21-41.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.