

Seção temática:
Inovação no setor público
**Práticas inovadoras de gestão no
contexto das universidades
públicas brasileiras: validação da
escala para medir seu grau de
importância e adoção**

Janice Janissek

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Carolina Villa Nova Aguiar

Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública

Tamilles Aquino Brito Mello

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Rayane Suenia Ferreira

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Marione Souza Campos

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

O objetivo do estudo é apresentar a validação de um instrumento para identificar o grau de importância e de adoção de um conjunto de práticas de gestão considerado inovador e que seja aplicável no contexto das universidades públicas federais brasileiras. O instrumento foi construído a partir da identificação de um conjunto de práticas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). A partir de tal identificação, procedeu-se uma análise de conteúdo, identificando categorias em torno das quais as práticas foram classificadas. Tais categorias foram conceituadas e uma segunda análise de conteúdo foi realizada para classificá-las em dimensões organizacionais. Após a identificação, conceituação e classificação das práticas, organizou-se uma escala contendo dezenove itens distribuídos em três fatores que mediu o grau de importância e de adoção de cada prática selecionada. A coleta de dados para a validação da medida envolveu uma amostra de 332 gestores que responderam ao questionário *online*, enviado por *e-mail*. Os participantes da pesquisa foram ocupantes de cargos de gestão das áreas administrativas e acadêmicas de quatro universidades públicas

[Artigo recebido em 31 de outubro de 2016. Aprovado em 24 de fevereiro de 2017.]

federais brasileiras. Após as análises de validação da escala, realizaram-se os ajustes, tendo como resultado a versão validada da escala composta por três fatores, totalizando dezesseis itens.

Palavras-chave: inovação, modelo de gestão, ensino superior, administração pública

Prácticas innovadoras de gestión en el contexto de las universidades públicas brasileñas: validación de la escala para medir su grado de importancia y adopción

El objetivo del estudio es presentar la validación de un instrumento para identificar el grado de importancia y de adopción de un conjunto de prácticas de gestión considerado innovador y que sea aplicable en el contexto de las universidades públicas federales brasileñas. El instrumento fue construido a partir de la identificación de un conjunto de prácticas innovadoras premiadas en el Concurso Innovación en la Gestión Pública Federal promovido por la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap). A partir de dicha identificación, se procedió a un análisis de contenido, identificando categorías en torno a las cuales las prácticas fueron clasificadas. Tales categorías fueron conceptualizadas y un segundo análisis de contenido fue realizado para clasificarlas en dimensiones organizacionales. Después de la identificación, conceptualización y clasificación de las prácticas, se organizó una escala que contenía diecinueve elementos distribuidos en tres factores que midió el grado de importancia y de adopción de cada práctica seleccionada. La recolección de datos para la validación de la medida implicó una muestra de 332 gestores que respondieron al cuestionario en línea, enviado por e-mail. Los participantes en la investigación fueron ocupantes de cargos de gestión de las áreas administrativas y académicas de cuatro universidades públicas federales brasileñas. Después de los análisis de validación de la escala, se realizaron los ajustes, dando como resultado la versión validada de la escala compuesta por tres factores, totalizando dieciséis ítems.

Palabras clave: innovación, modelo de gestión, enseñanza superior, administración pública

Innovative management practices in the context of Brazilian public universities: validation of scale to measure their degree of importance and adoption

The aim of this study is to present the validation of a measurement scale to identify the degree of importance and adoption of a set of management practices considered to be innovative, to be applied in the context of federal universities in Brazil. The scale was developed from the identification of innovative practices awarded by the competition “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal” promoted by National Public Management School (Enap). As a result of that identification, a content analysis was performed to classify the practices into organizational dimensions. After the identification, definition and classification of these practices, a three dimensional scale with nineteen items measured the degree of importance and adoption of each selected practice. Data collection procedures culminated in a sample of 332 managers who responded to an online version of the questionnaire sent by e-mail. The participants occupied management positions in administrative and academic areas in four federal universities in Brazil. After the validation analysis, some adjustments were included, resulting in the validated version of the scale, composed by three factors and sixteen items.

Keywords: innovation, management model, higher education, public administration

Introdução

Um dos aspectos que têm sido discutidos na literatura, que explora o entendimento conceitual da inovação organizacional, envolve a exploração de diferentes tipologias nas quais tal fenômeno pode ser classificado. Nesse sentido, uma das classificações amplamente empregadas é a que caracteriza as inovações como sendo do tipo tecnológicas ou não-tecnológicas (ARMBRUSTER; BIKFALVI; KINKEL; LAY, 2008; MOTHE; THI, 2010; DAMANPOUR, 2014; DAMANPOUR; ARAVIND, 2012). As inovações tecnológicas referem-se à geração de um novo equipamento ou máquina, denotando uma ideia de algo mais concreto, físico e visível (GEORGANTZAS; SHAPIRO, 1993). Já as inovações do tipo não-tecnológicas, envolvem uma dimensão mais social e, portanto, com um caráter mais abstrato, menos óbvio, e difícil de identificar (GEORGANTZAS; SHAPIRO, 1993). Assim, as inovações não-tecnológicas envolvem a introdução de algo novo na dimensão da gestão, ou seja, uma prática ou um processo administrativo ou organizacional (DAMANPOUR, 2014).

Em relação a essa classificação, é importante salientar que as inovações tecnológicas são aquelas que têm merecido mais atenção dos pesquisadores sobre o tema. Em uma revisão de literatura envolvendo 262 artigos que exploravam claramente as tipologias de inovação, apenas 3% deles focavam nas inovações gerenciais (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Diante desse dado oferecido por Crossnan e Apaydin (2010), é possível supor que, entre os fatores limitadores para a investigação das inovações gerenciais, encontra-se a ausência de instrumentos adequados para a sua mensuração. Portanto, o presente trabalho propõe-se a construir e buscar evidências de validade de uma medida do grau de importância e adoção de práticas inovadoras de gestão de organizações universitárias.

Quando se busca compreender as inovações não-tecnológicas, encontra-se uma diversidade de denominações por meio das quais esse tipo de inovação é definido. Damanpour (2014), por exemplo, divide as inovações não-tecnológicas em três tipos: organizacional, administrativa e gerencial. Para efeitos deste trabalho empregaremos o termo inovações gerenciais, conforme a compreensão explorada no trabalho de Damanpour (2014). Nesse sentido, a inovação gerencial pode ser compreendida em torno de três principais pontos de vista. O primeiro deles é desenvolvido por Kimberly (1981) e relaciona tais inovações ao processo de tomada de decisão e explora o que os gerentes são e como eles agem em relação a esse aspecto. Assim, nesta perspectiva define-se

inovação gerencial como algum programa, produto ou técnica que representa um importante marco no estado da arte da gestão o qual afeta a natureza, localização, qualidade ou quantidade de informação que está disponível para o processo de tomada de decisão (KIMBERLY, 1981). O segundo ponto de vista utilizado destaca que a inovação gerencial, para ser assim considerada, precisa implicar em romper com os princípios, processos e práticas que caracterizam o modelo de gestão tradicional. Assim, nessa concepção, destaca-se a compreensão do que os gestores fazem e como eles agem (BIRKINSSHAW *et al*, 2008; HAMEL, 2006). Por último, pode-se encontrar que a inovação gerencial se refere à introdução de novas abordagens para conceber a estratégia, a estrutura e os processos que mudam o trabalho dos gestores e dos membros da organização (VACCARO; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2012). Além da definição, um aprofundamento do entendimento da inovação gerencial pode ser alcançado por meio da especificação de sua tipologia.

Quadro 1 – Principais tipologias de inovação gerencial

Autores	Principais dimensões		Especificação das dimensões
Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton e Conyon (1999)	Estrutura, processo e divisão		
Wischnevsky e Damanpour (2008)	Estratégia e estrutura		
Ambruster et al (2008)	Intra-organizacional	Estrutura	Descentralização, equipes multifuncionais
		Procedimentos	Enriquecimento do trabalho, Círculo Qualidade
	Inter-organizacional	Estrutura	Alianças, terceirização
		Procedimentos	Suplay Chain, Just-in-Time com clientes

Autores	Principais dimensões	Especificação das dimensões
CIS (Community Innovation Survey, 2010)	Novas práticas procedimentos organização trabalho	Suplay Chain, Re-engenharia de negócios, gestão conhecimento, produção em linha, gestão qualidade)
	Novos métodos para organizar responsabilidades no trabalho e tomada de decisão	Novos sistemas de responsabilidade de empregados, trabalho em equipe, descentralização, integração/desintegração de departamentos, sistemas de treinamento e educação
	Novos métodos para organizar as relações da organização com ambiente externo (outras organizações)	Alianças, parcerias, terceirização, subcontratação
Wang (2010); Walter <i>et al</i> (2011)	Inovação baseada em tecnologia da informação	
	Inovação baseada na administração	
Hollen, Van Den Bosch e Volberda (2013)	Contexto Inter-Organizacional	Estabelecimento de objetivos, motivação dos empregados e coordenação atividades
		Tomada de decisão para alocação de recursos

Fonte: Damanpour (2014)

Conforme pode se observar no Quadro 1, as tipologias apresentadas organizam o entendimento de quais são os principais focos de análise quando se quer compreender as inovações gerenciais. De uma forma mais global, as tipologias exploradas no Quadro 1 permitem identificar duas grandes tendências na sua constituição. A primeira delas diz respeito à presença marcante das dimensões de estrutura e dos procedimentos. Embora em cada uma das diferentes tipologias tais dimensões apresentem nuances diferenciadas (por exemplo, processo,

procedimentos e métodos), elas direcionam o olhar para os aspectos mais delimitados que compõem cada uma dessas dimensões.

A segunda tendência envolve a classificação das inovações em relação ao *locus* onde elas ocorrem. Ou seja, podemos definir um conjunto de práticas, métodos e procedimentos e de estruturas que se encontram circunscritas aos aspectos internos ou externos à organização. Aspectos como as novas formas de organização do trabalho (por exemplo o trabalho em equipe e a produção em linha) e as inovações que geram impactos no grau de envolvimento e de empoderamento dos empregados também podem ser destacados ao se compreender as tipologias apresentadas.

Como a construção e validação do instrumento apresentado neste estudo envolve um conjunto de práticas inovadoras de gestão, as discussões apresentadas até aqui delimitam o universo conceitual que envolve o entendimento de tais práticas. No entanto, é preciso levar em consideração, também, que o estudo foi conduzido com um tipo específico de organização – universidades públicas. Nesse sentido, torna-se também importante explorar alguns aspectos que envolvem esse tipo de organização a fim de contextualizar a identificação das práticas que compõem o instrumento.

O setor público tem sido alvo de inúmeras críticas envolvendo a qualidade dos serviços prestados à população, eficiência no gasto dos recursos públicos e por apresentar processos laborais fundamentados nas disfunções da burocracia as quais geram um atendimento disfuncional aos seus usuários. Essa insatisfação com o funcionamento da máquina pública reforça a importância de se investir continuamente na melhoria da sua gestão, incorporando novas práticas e tecnologias que venham a aprimorar os processos de gestão nos diferentes órgãos, institutos e setores nas três esferas da administração pública.

Tradicionalmente, as organizações públicas funcionam com base em um modelo híbrido de gestão, que combina pressupostos e práticas patrimonialistas e burocráticos, os quais possuem como uma de suas características principais o foco em seus processos internos. São, portanto, organizações fechadas e insensíveis ao atendimento das demandas de seus usuários. Nos últimos anos, intensificaram-se as discussões acerca da necessidade de superação de tais modelos e da adoção de um modelo que se ajuste melhor à realidade atual, caracterizada por intensas e rápidas transformações em todas as esferas da vida humana. Nesse sentido, surge como uma alternativa a introdução de um modelo gerencial baseado no foco em resultados e na satisfação dos usuários dos serviços públicos. Uma das formas de fazer essa transição de modelos é profissionalizar a gestão e capacitá-la para promover processos de trabalhos e adotar práticas de gestão inovadoras, ou seja, que superem as práticas tradicionalmente utilizadas.

Nas universidades públicas o cenário não é distinto das demais organizações públicas. Considerada uma das principais fomentadoras das iniciativas inovadoras, quando se trata de seus processos de gestão, a universidade pública ainda se encontra muito arraigada em práticas e procedimentos de gestão considerados tradicionais e burocráticos. Vários são os fatores que colaboram para a existência de tal quadro: a falta de preparo e de formação continuada daqueles que assumem a gestão, a rotatividade de seu quadro gerencial, a convivência de dois segmentos com lógicas distintas (burocracia mecanizada e profissional) que orientam a sua ação na universidade, dentre outros (MINTEZBERG, 2003).

Diversas iniciativas e reformas vêm sendo implementadas no sentido de estimular as organizações públicas para que se tornem mais eficazes e efetivas. Uma dessas iniciativas é a premiação que visa identificar e recompensar as iniciativas consideradas inovadoras no contexto da gestão de organizações públicas brasileiras. Tendo em vista que a investigação acerca das práticas inovadoras no contexto da universidade ainda se encontra em um estágio bastante preliminar, os estudos que fazem uma análise do quanto as universidades estão sendo inovadoras em suas práticas de gestão são escassos. Mesmo os estudos sobre a gestão universitária brasileira também são raros. Por esse motivo, para estruturar um instrumento que pudesse avaliar as práticas inovadoras especificamente no contexto das universidades foi necessário recorrer a um levantamento sobre as práticas inovadoras adotadas no setor público em geral. Desse modo, uma das estratégias adotadas pelos governos para fomentar, celebrar e divulgar as boas práticas de gestão foi a concepção dos prêmios de inovação.

Como elucida Straface (2004), o fato é que a denominação prêmio de inovação governamental é uma definição genérica que engloba uma série de ações diversas, mas que compartilham três objetivos básicos: celebrar, divulgar e promover iniciativas criativas que trouxeram melhorias para o modo de gestão governamental. O autor define dois eixos principais dentre os objetivos que motivem a criação e execução dos prêmios: a melhoria da imagem do setor público frente à sociedade e a replicação e multiplicação dessas boas práticas. A melhoria da imagem envolve uma tentativa de quebrar com a crença de uma administração pública arcaica, pouco flexível e pouco ágil na incorporação de atualizações; esse aspecto é reforçado pelo método da seleção dos dirigentes e gestores do serviço público ser, em sua maioria, através de eleições ou indicações por governantes eleitos, o que torna a opinião pública extremamente relevante para a sustentabilidade e condução dos empreendimentos públicos. Já a questão da replicação abarca a importância de disseminar as boas práticas desenvolvidas como meio de multiplicá-las e ampliando os seus benefícios, adequando a sua

execução em cada realidade. Os prêmios de inovação constituem uma tipologia de ação estratégica para fomentar a disseminação de boas práticas, mas que não possuem um modelo concebido *a priori*.

Cada prêmio vai estruturar uma metodologia que seja mais adequada aos objetivos do concurso, adaptando as etapas e os critérios estabelecidos às particularidades do público e contexto. O Concurso de Experiências Inovadoras na Gestão Pública Federal é o principal e mais antigo concurso que seleciona e premia as inovações no setor público a nível nacional. Ele está organizado dentre os parâmetros do conceito de inovação na gestão pública que abrange uma série de dimensões da atuação do governo federal. As ações inovadoras são avaliadas a partir dos princípios da gestão pública empreendedora que orientaram o processo de reforma do Estado brasileiro: “orientação para resultados, foco no usuário-cidadão; aumento da eficácia e eficiência organizacional ou do programa; estímulo à criatividade na realização do trabalho; valorização do servidor; desenvolvimento de dirigentes, gerentes e servidores públicos; responsabilização e trabalho em equipe; horizontalização das estruturas; desburocratização; transparência dos processos decisórios; descentralização das ações e desenvolvimento de parcerias” (NASSUNO, 2000, p.2).

Há alguns anos a Enap promove o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (BRASIL, 2013), que possui a finalidade de incentivar a difusão de soluções inovadoras em organizações do Governo Federal (<http://inovacao.enap.gov.br/>). No *site* da Enap, foram selecionados os prêmios referentes às edições anuais, de 2005 a 2012. Os casos escolhidos referem-se às práticas que estão mais relacionadas à gestão. Para identificar as práticas, inicialmente, procedeu-se a uma leitura cuidadosa de todo o material disponibilizado no *site*. Após a leitura, sintetizou-se o conteúdo descrito na ocasião da premiação de forma que traduzisse a área ou o processo específico ao qual a prática poderia ser associada. O conceito da prática sintetizada foi extraído do próprio conteúdo explorado nos documentos e também foram complementados com conceitos extraídos da literatura. Os detalhes acerca da escolha das práticas e dos procedimentos utilizados para a construção da escala são explorados a seguir.

Construção e validação da medida do grau de importância e de adoção de práticas inovadoras nas universidades públicas

A medida do grau de importância e de adoção de um conjunto de práticas consideradas inovadoras no contexto da gestão pública brasileira tem como objetivo

analisar com maior precisão a análise da inovação gerencial no contexto das universidades públicas. Assim, por meio da percepção dos gestores será possível identificar quanto cada uma das práticas que são consideradas inovadoras são importantes para definir uma universidade inovadora em suas práticas de gestão, assim como avaliar o quanto tais práticas são adotadas no contexto organizacional onde atuam.

Para a elaboração dos itens que compõem a medida aqui investigada, foram seguidos os procedimentos recomendados por Pasquali (1999). Nesse sentido, a elaboração dos itens seguiu duas etapas principais: a teórica e a construção do instrumento propriamente dito.

A etapa teórica

O método utilizado para desenvolver essa etapa consistiu em fazer um exame da literatura que explorava a inovação organizacional e, em seguida, aprofundou-se tal reflexão especificamente na tipologia das inovações gerenciais. Um segundo momento dentro dessa etapa foi pesquisar acerca da inovação organizacional e gerencial no contexto das organizações públicas e das universidades. Após se identificar a escassez de estudos sistematizados acerca desses temas, decidiu-se por explorar os prêmios de iniciativas inovadoras na gestão pública, mais especificamente o conjunto de práticas premiadas no concurso promovido anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no período de 2005 a 2012.

A etapa de construção do instrumento

Após selecionar o conjunto de práticas que foram premiadas no concurso no período considerado, realizou-se uma análise de conteúdo para construir categorias que agrupassem práticas que se assemelhavam em termos dos aspectos que eram enfatizados em tais práticas premiadas. Após essa categorização, procedeu-se a uma segunda análise de conteúdo a fim de identificar em quais dimensões organizacionais cada prática poderia ser classificada. A identificação das categorias de práticas e sua definição são mostradas no Quadro 2.

Quadro 2 – Identificação das categorias de práticas e suas definições

Categoria	Definição
Gestão por competências	Realiza mapeamento das competências dos trabalhadores para alocá-lo e desenvolvê-lo de acordo com tais competências.
Avaliação de desempenho	Acompanha permanentemente o desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.
Aprendizagem contínua	Estimula e promove aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários que aperfeiçoem o seu desempenho no trabalho.
Desenvolvimento das aptidões dos trabalhadores	Estimula e promove aprimoramento de conhecimentos e habilidades trazidos pelo funcionário.
Treinamento/capacitação para exercício da função	Elabora programas de treinamento, com base na relação entre as funções desempenhadas e as normas estabelecidas.
Trabalho em equipe	Forma de organizar o trabalho onde os próprios membros da equipe definem e controlam os processos de trabalho.
Desenvolvimento de Gestores	Estimular e promover o desenvolvimento dos gestores.
Informatização de sistemas	Uso de informática e/ou meios digitais para modernizar processos de trabalho.
Padronização de procedimentos	Existência de normas e regras acordada entre os membros da equipe para assegurar que todos os participantes irão seguir o caminho que foi acordado.
Redesenho de processos	Reorganizar o fluxo de trabalho de forma a torná-lo mais eficiente e eficaz.
Desburocratização de procedimentos	Otimização das atividades de trabalho pela eliminação das etapas desnecessárias.
Indicadores de qualidade	Possuir claras representações quantitativas dos resultados que se pretende alcançar.
Disponibilização de serviços <i>on line</i>	Disponibilização de serviços que podem ser realizados por procedimentos online.
Planejamento estratégico	Procura elaborar e articular estratégias que já existem, assim como sintetizar experiências novas na realização de ações sobre projetos.

Categoria	Definição
Estabelecimento de parcerias	Atua em cooperação com outras organizações e instituições criando redes e intercâmbio de informações.
Estrutura horizontalizada	Estimula a ampliação da participação nas decisões e reduz os níveis hierárquicos.
Realização de reuniões semanais	Realiza reuniões semanais entre os membros favorecendo o fluxo de informações e organização do trabalho.
Gestão por resultados	Possui indicadores que meçam os resultados e que sejam utilizados como parâmetros para ações futuras.
Gestão com foco no usuário	Estimula a competência no atendimento aos usuários com constante avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Fonte: elaboração própria.

Após a classificação do conjunto das práticas premiadas em dezenove categorias, procedeu-se, por meio da análise de conteúdo, a uma nova classificação dessas categorias em dimensões organizacionais. Tal classificação encontra-se especificada no Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação das categorias de práticas em dimensões organizacionais.

Gestão de Pessoas	Modernização de Processos	Gestão Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Competências - Avaliação de desempenho - Aprendizagem contínua - Desenvolvimento do Potencial das Pessoas - Treinamento/ capacitação para exercício da função - Trabalho em equipe - Desenvolvimento de Gestores 	<ul style="list-style-type: none"> - Informatização de sistemas - Padronização de procedimentos - Redesenho de processos - Desburocratização de procedimentos - Definição de indicadores de qualidade - Disponibilização de serviços <i>on line</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico participativo - Estabelecimento de parcerias - Estrutura horizontalizada - Realização de reuniões semanais periódicas - Gestão por resultados - Gestão com foco nas demandas do usuário interno e externo

Fonte: elaboração própria.

Conforme mostra o Quadro 3, as categorias de práticas foram classificadas em três dimensões organizacionais: gestão de pessoas, modernização de processos e gestão organizacional. As categorias de práticas classificadas na dimensão de pessoas são aquelas que se relacionam a intervenções que visam gerenciar os sistemas de ingresso, desenvolvimento e valorização das pessoas no contexto organizacional. A dimensão que engloba práticas de modernização dos processos relaciona-se com as intervenções que visam agilizar e melhorar a forma como as atividades são desenvolvidas por meio da otimização dos fluxos de trabalho e da introdução de tecnologias da informação. Já a dimensão da gestão organizacional compreende a adoção de medidas que promovam alterações nos pressupostos que fundamentam o modelo de gestão, os objetivos e a estrutura da organização.

Em relação às práticas incluídas na dimensão gestão de pessoas, predominam as que se preocupam com o treinamento, a qualificação e o desenvolvimento de seus funcionários, envolvendo também os gestores. Além dessas há uma ênfase também em práticas que adotam a análise das competências e a avaliação do desempenho dos funcionários. A avaliação de desempenho, nesse caso, é utilizada como orientadora do acompanhamento dos resultados que cada funcionário apresenta no desempenho de suas funções. A definição de metas e o acompanhamento de resultados, embora seja uma prática bastante conhecida e difundida como necessária, representa uma inovação no contexto da gestão pública, pois foca nos resultados, sejam eles de desempenho individual, sejam de desempenho organizacional, implica em romper com uma tradicional concepção do modelo de gestão burocrático, bastante característico do funcionamento das organizações públicas. Embora possa parecer uma iniciativa simples, na prática sua real adoção não se constitui tarefa fácil, pois envolve uma série de alterações comportamentais e atitudinais, distintas do padrão cristalizado há tempo, tanto dos funcionários quanto dos seus gestores.

Na dimensão de modernização dos processos encontram-se as práticas que tratam da introdução das tecnologias de informação como forma de agilizar e melhorar a prestação de serviços, assim como um conjunto de práticas que visam desburocratizar e simplificar os processos envolvidos no trabalho. A introdução de novas tecnologias da informação, por meio de sistemas interligados e da disponibilização de serviços *online* aos usuários é destacada pela literatura como uma grande tendência na gestão das organizações públicas. Grande parte das inovações ocorridas, nos últimos anos, relaciona-se com tais práticas. Elas apresentam impactos bastante visíveis para a população, facilitando e melhorando de forma significativa a prestação dos serviços públicos aos usuários.

Na dimensão da gestão organizacional encontram-se as práticas que se relacionam com os grandes processos que estruturam a gestão organizacional. Destacam-se nessa dimensão as práticas que visam mudar a estrutura da organização, tornando-a mais horizontalizada, aquelas que se voltam para os resultados baseados na avaliação da satisfação dos usuários e as que enfatizam a participação e envolvimento dos servidores no processo de decisão, principalmente aquela relacionada com o planejamento estratégico.

Tais práticas podem ser consideradas como as que possuem maior impacto na modificação dos eixos estruturadores dos modelos de gestão da organização, pois se referem às questões estruturais e do processo de tomada de decisão. Ao mudar o foco da gestão da preocupação com a eficiência para a eficácia, ou seja, para os resultados, todos os processos internos precisam ser avaliados e revistos levando em conta o atendimento das demandas e a satisfação dos usuários. Portanto, conceber a organização pública como um sistema aberto é essencial nessa transição.

Cabe ressaltar neste momento que, no presente estudo, partiu-se do pressuposto de que a inovação é considerada sob uma perspectiva do contexto do adotante (BATTISTI; STONEMAN, 2010). Ou seja, a inovação aqui não é entendida como algo que é pioneiro, original no contexto mais amplo. Ao invés disso, entende-se a inovação sob a perspectiva do contexto no qual o adotante se insere. Muitas das práticas identificadas e premiadas como inovadoras não podem ser consideradas inovadoras se nosso foco de análise for a comparação com o que existe nas organizações privadas, por exemplo. Assim, se uma prática nunca foi adotada em uma determinada organização, ela será considerada inédita para aquele contexto, mesmo que já tenha sido implantada e conhecida em outros contextos.

O próximo passo utilizado na construção da medida do grau de importância e de adoção foi transformar cada categoria de prática nos itens que compuseram a escala.

Após a estruturação dos itens, todos acadêmicos da área de psicologia organizacional e do trabalho e da administração foram convidados a realizarem uma análise crítica da qualidade dos itens, tanto em termos de conteúdo quanto de clareza e interpretabilidade. Em decorrência de tal análise, cinco itens foram reescritos devido à observação dos juízes de que não estavam enunciados de forma clara ou continham mais de uma possibilidade de interpretação. Assim, a versão final da escala ficou composta conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação dos itens de acordo com a dimensão organizacional

Dimensões	Itens
Gestão organizacional	<p>Conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com sua qualificação.</p> <p>Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades.</p> <p>Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns.</p> <p>Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões.</p> <p>Facilita o fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas.</p> <p>Avaliação e divulgação periódica dos resultados alcançados visando o aprimoramento constante do desempenho individual e organizacional.</p> <p>Dedica atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo da universidade.</p>
Gestão de pessoas	<p>Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores.</p> <p>Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.</p> <p>Estímulo da aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho.</p> <p>Aprimoramento constante dos conhecimentos e habilidades que funcionários já possuem.</p> <p>Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.</p>
Modernização dos processos	<p>Organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho.</p> <p>Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados.</p> <p>Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados.</p> <p>Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados.</p> <p>Simplificação das atividades de trabalho eliminando etapas desnecessárias.</p> <p>Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores).</p> <p>Disponibilização de serviços e processos via <i>online</i>.</p>

Fonte: Análise conteúdo das práticas premiadas

A escala contendo os dezenove itens especificados no Quadro 4 continha dois aspectos a serem avaliados pelos respondentes. O primeiro aspecto refere-se à avaliação que os respondentes fazem a respeito do quanto as práticas são importantes para definir uma universidade inovadora em termos de sua gestão. O segundo aspecto averiguou o grau com que cada uma das práticas é utilizada na gestão da sua universidade.

Tanto o grau de importância quanto o grau de adoção das práticas são medidas por meio de uma escala Likert composta de sete níveis, variando de 1 a 7, onde o número um significa pouco importante ou pouco utilizada, e o número sete significa muito importante ou muito utilizada.

A coleta de dados para a validação da medida envolveu uma amostra de 332 gestores que responderam ao questionário enviado *online*. Os participantes da pesquisa eram ocupantes de cargos de gestão das áreas administrativas e acadêmicas (pró-reitores, coordenadores e chefes de setor, diretores de institutos, centros e faculdades, coordenadores de cursos e chefes de departamentos) de quatro universidades públicas federais brasileiras, duas situadas na região Nordeste, uma na região Centro-oeste e uma na região Sul.

A etapa de validação do instrumento

Os itens que compuseram a versão final da escala a ser testada foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE), com método de extração PAF (*Principal Axis Factoring*) e rotação oblíqua do tipo *Direct Oblimin*. Para a estimação do número de fatores, foram levados em consideração o critério da raiz latente (autovalor) e também o critério a priori. Em seguida, para a verificação da confiabilidade interna, foi calculado o coeficiente *alpha* de Cronbach para cada dimensão, sendo considerados aceitáveis valores a partir de 0,70 e de alta confiabilidade os índices a partir de 0,80 (HAIR JR.; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005).

Após o percurso teórico-conceitual já explorado, chegou-se a uma versão de uma escala composta por 19 itens, que foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória (AFE) após a sua aplicação em 332 gestores.

Na AFE, o indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) alcançado foi de 0,798 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < .001$), o que assegura a adequação da amostra aos dados de pesquisa e a fatorabilidade da matriz. Para a estimação dos fatores, considerou-se, inicialmente, o critério da raiz latente, que sugeriu a existência de quatro fatores, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Fatores encontrados pelo critério da raiz latente

Fatores	Autovalor	% Variância	% Variância Acumulada
1	5,440	28,629	28,629
2	1,952	10,274	38,903
3	1,413	7,437	46,341
4	1,241	6,529	52,870
5	,990	5,210	58,080
6	,973	5,119	63,198
7	,890	4,686	67,884
8	,794	4,181	72,065
9	,750	3,947	76,012
10	,691	3,635	79,648
11	,620	3,264	82,911
12	,570	3,000	85,911
13	,546	2,872	88,784
14	,496	2,610	91,394
15	,401	2,111	93,505
16	,369	1,943	95,447
17	,324	1,703	97,150
18	,315	1,659	98,809
19	,226	1,191	100,000

Fonte: Análises estatísticas.

Embora o critério da raiz latente tenha sugerido a existência de até quatro dimensões, a análise da distribuição dos itens por esses fatores não se revelou satisfatoriamente interpretável. A partir dessa constatação e, ainda, do fato de esse critério apresentar uma tendência a superestimar o número de fatores, preferiu-se adotar o critério *a priori*, ou seja, forçar a solução fatorial em três fatores, conforme previsto pelo modelo teórico previamente assumido. Portanto, a justificativa para a retenção de três fatores, nesse caso, não é teórica, e sim empírica, já que se está trabalhando com uma análise exploratória dos dados, ou seja, considerando o comportamento empírico dos itens para tomar as decisões. A distribuição dos itens e suas respectivas cargas fatoriais estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Cargas fatoriais obtidas na solução trifatorial

Itens	Fatores		
	1	2	3
Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões	,692		
Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns	,640		
Organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho	,529		
Facilita o fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas	,459		
Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades	,403		
Dedica atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo universidade	,376		
Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados		,736	
Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados		,590	
Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados		,542	
Disponibilização de serviços e processos via <i>online</i>		,524	
Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores)		,406	
Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados			,709
Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores			,608
Conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com sua qualificação			,586
Estímulo da aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho			,509
Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade			,327
% Variância Explicada	28,63	10,27	7,44

Fonte: Análise fatorial.

Como é possível notar na Tabela 2, o primeiro fator agrupou seis itens referentes à dimensão **gestão organizacional** e foi responsável por explicar 28,63% da variância. Aqui, é válido registrar que um dos itens (organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho) havia sido inicialmente proposto para compor a dimensão gestão de pessoas, contudo, com base na carga fatorial apresentada e na análise de seu conteúdo, considerou-se pertinente a sua transferência para a dimensão gestão organizacional. O segundo fator, composto por cinco itens, reuniu os indicadores referentes à **modernização dos processos** e explicou 10,27% da variância. Por fim, o terceiro fator também reuniu cinco itens, todos eles relativos à **gestão de pessoas**, sendo responsável por 7,44% da variância explicada.

Dos 19 indicadores inicialmente propostos e testados, três foram excluídos da solução fatorial final: dois por terem apresentado cargas excessivamente baixas (avaliação e divulgação periódica dos resultados alcançados visando ao aprimoramento constante do desempenho individual e organizacional; e simplificação das atividades de trabalho eliminando etapas desnecessárias), e um por ter apresentado forte ambiguidade fatorial (aprimoramento constante dos conhecimentos e habilidades que funcionários já possuem).

A partir da solução trifatorial alcançada, partiu-se para a verificação da consistência interna das dimensões através do indicador *alpha de Cronbach*. Os fatores gestão organizacional, modernização dos processos e gestão de pessoas obtiveram *alphas* de 0,763; 0,710 e 0,714, respectivamente. Embora os resultados obtidos não possam ser considerados elevados, eles cumpriram o necessário para serem considerados satisfatórios. Vale registrar, ainda, que a exclusão de nenhum dos itens contribuiria de forma significativa para a elevação desses indicadores, o que reforça a decisão de manter a proposta de instrumento com 16 itens distribuídos em três dimensões.

Uma vez concluída a etapa de análise das evidências de validade da medida, é possível afirmar que se trata de uma escala com boa qualidade psicométrica. É importante ressaltar, contudo, que estudos futuros podem e devem investir em aprimoramentos que visem a um aumento dos indicadores psicométricos, em especial no que diz respeito aos índices de confiabilidade (*alphas de Cronbach*). Ademais, etapas futuras de investigação devem envolver a condução de análises fatoriais confirmatórias para o teste de modelos alternativos e obtenção de maior clareza acerca da estrutura fatorial que representa o fenômeno em questão.

Apresentação da medida: aplicação, apuração dos resultados e interpretação da escala do grau de importância e de adoção de práticas inovadoras de gestão

Sugere-se que a aplicação da Escala de grau de importância e adoção de práticas inovadoras de gestão seja aplicada de forma coletiva ao conjunto de gestores de uma organização para investigar de que forma os mesmos compreendem e interpretam a realidade onde atuam em relação à inovação em práticas de gestão. Nesse sentido, o pesquisador ou aplicador deve garantir todos os cuidados para que as instruções contidas na escala tenham sido compreendidas pelos respondentes, assim como que o local onde será aplicado o instrumento seja adequado.

Para sustentar as propriedades psicométricas da medida apresentada, é importante que as instruções, os conteúdos dos itens e a escala sejam preservados. No entanto, devido à carência de outras escalas para medir importância e adoção de práticas inovadoras de gestão específicas para o contexto da gestão pública e universitária brasileira, recomenda-se que seja feita a verificação da consistência interna da medida.

A apuração dos resultados deve levar em consideração a existência das três dimensões de práticas inovadoras. Os itens da escala estão distribuídos da seguinte forma:

- Gestão de pessoas – itens 2, 3, 6, 8, 12
- Modernização de processos – itens 7, 9, 11, 15, 16
- Gestão organizacional – itens 1, 5, 4, 10, 13, 14

Tanto o grau de importância quanto o de adoção das práticas consideradas inovadoras na gestão de organizações públicas podem ser realizados por meio da média aritmética dos itens da escala. É possível também descrever as dimensões separadamente, a partir das médias dos seus respectivos itens. Como não há frases invertidas na medida, não são necessários procedimentos preliminares à análise dos dados, uma vez preparado o banco de dados.

A interpretação dos graus de importância e de adoção das práticas a partir dos resultados obtidos por meio da escala *Likert* de sete pontos pode ser realizada considerando os seguintes valores:

Valores considerados baixos: entre 1,0 e 2,7

Valores médios: superiores a 2,7 e inferiores a 4,8

Valores altos: a partir de 4,8

Medida do grau de importância e adoção de práticas inovadoras de gestão em organizações universitárias

A seguir você encontrará um conjunto de práticas de gestão. Para cada uma delas você deverá assinalar o número que melhor representa dois aspectos que estão sendo avaliados: o grau de importância para a prática para caracterizar uma organização universitária inovadora, e o grau de utilização da prática na realidade da universidade. Você deverá escolher o número a ser atribuído a cada prática de acordo com a escalas apresentadas a seguir:

	1	2	3	4	5
Grau de importância para Inovação	Nenhuma importância	Pouco importante	Mais ou menos importante	Importante	Muito importante
Grau de utilização na Gestão	Não utilizada	Pouco utilizada	Mais ou menos utilizada	Utilizada	Muito utilizada

PRÁTICAS	Grau de importância	Grau de utilização na gestão
1- Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades.		
2- Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados.		
3- Estímulo da aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho.		
4- Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados.		
5- Organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho.		
6- Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores.		
7- Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados.		

8- Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.		
9- Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados.		
10- Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores).		
11- Disponibilização de serviços e processos via <i>on line</i> .		
12- Conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com sua qualificação.		
13- Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns.		
14- Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões.		
15- Facilita o fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas.		
16- Dedicar atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo da universidade.		

Fonte: Elaboração própria.

Aplicações da escala

A medida do grau de importância e de adoção das práticas consideradas inovadoras no contexto da gestão universitária oferece para esse contexto organizacional específico da universidade a possibilidade de um entendimento mais preciso de como os gestores desse tipo de organização percebem a inovação na área onde atuam. Tal entendimento, mapeado com base na abordagem da cognição gerencial, aprofunda a noção bastante clássica na literatura dessa abordagem, cujo pressuposto indica que a forma como os gestores percebem e interpretam os fenômenos pode explicar em alguma medida comportamentos adotados em seu contexto de atuação. Como já afirmado anteriormente, os estudos que apresentem um diagnóstico sistematizado do quanto a gestão das universidades tem inovado em suas práticas de gestão valoriza ainda mais a disponibilização de uma escala que tem esse objetivo. Com tal diagnóstico mais confiável, as universidades poderão monitorar o quanto estão conseguindo adotar as tão necessárias inovações gerenciais e o quanto os seus gestores valorizam as práticas inovadoras.

Gestores interessados em implementar, acompanhar e intervir nas questões relacionadas com a inovação poderão fazer uso dessa escala. Três níveis de análise são sugeridos para a obtenção de informações necessárias para o diagnóstico do grau de importância e de adoção das práticas inovadoras de gestão. São eles:

1. **Análises do grau de importância das práticas inovadoras:** visa descrever quais são as práticas consideradas pelos gestores como mais e menos importantes para caracterizar uma universidade inovadora. A hierarquização das dimensões que são consideradas mais relevantes na construção da inovação também poderá ser explorada identificando as prioridades em termos de intervenções e planejamento da inovação.
2. **Identificação do grau de adoção das práticas inovadoras de gestão:** aplicável em nível coletivo, possibilita um mapeamento de quais práticas são mais e menos utilizadas no contexto pesquisado, além de identificar também em quais dimensões da organização a inovação está mais e menos presente.
3. **Análise do “GAP” entre a importância e a adoção das práticas:** ao se considerar as médias globais tanto das práticas consideradas individualmente quanto tomadas em suas dimensões correspondentes, é possível analisar o quanto a organização adota as práticas e/ou as dimensões consideradas mais importantes para promover a inovação.
4. **Análises de correlação ou análises multivariadas,** indicadas para organizações que desejam implantar programas de longo prazo para a gestão da inovação. Essas análises, se empregadas periodicamente, possibilitarão ao gestor identificar o impacto das ações implantadas para adotar práticas inovadoras de gestão nas universidades. Desta forma, essa análise é útil para oferecer indícios de eficácia das intervenções desenvolvidas na gestão da inovação gerencial na universidade.

As práticas que compõem a escala poderão também ser utilizadas para a realização de outros procedimentos de coleta de dados, tais como para subsidiar roteiros de entrevistas, identificação da centralidade das práticas por outros procedimentos de natureza qualitativos etc.

O uso da escala auxiliará, portanto, tanto os pesquisadores quanto os gestores que se preocupam em compreender o fenômeno da inovação gerencial no contexto específico das universidades.

Um dos pontos fortes da escala apresentada neste estudo é que ela avalia um conjunto de práticas identificadas a partir da experiência própria do contexto da gestão pública. Assim, ela supera alguns dos problemas que tradicionalmente envolvem a medida da inovação. Nesse sentido, Armbruster (2008), ao fazer uma

revisão das principais escalas internacionais, afirma que elas evidenciam formas bastantes distintas de se explorar as inovações: uso de conceitos mais amplos que outros; inovação como um processo ou resultado de mudanças; uso ou a extensão de uso; nível de difusão da adoção das inovações organizacionais entre os membros da organização; perguntas em formas de rótulos (trabalho em equipe, autonomia) ou então, por meio da especificação de características que definem práticas inovadoras, dentre outras questões. Acrescenta ainda Armbruster (2008) que a maioria das escalas utilizadas exploram dimensões e itens que medem tanto as inovações tecnológicas quanto não-tecnológicas, com uma predominância maior das questões que investigam as inovações tecnológicas.

Como sugestões de uso e aperfeiçoamento da escala, sugere-se a validação da mesma em outras organizações públicas a fim de verificar se outras dimensões podem surgir ou se as dimensões apresentadas podem se configurar de forma distinta. Outra sugestão é a de que as dimensões que compõem a escala poderão ser ampliadas *a priori* a partir da inclusão da análise de conteúdo de novas práticas premiadas em edições mais atuais do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da Enap.

Referências bibliográficas

- ARMBRUSTER, Heidi *et al.* Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008.
- BATTISTI, Giuliana; STONEMAN, Paul. How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, v. 21, n. 1, p. 187-206, 2010.
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. *Academy of management Review*, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BRASIL. 18º Concurso Inovação. CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL. Disponível em: <<http://inovacao.enap.gov.br/>>. Acesso em: 17 out. 2013.
- CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of management studies*, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DAMANPOUR, Fariborz. Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.
- _____. An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 996-1010, 2010.

DAMANPOUR, Fariborz; ARAVIND, Deepa. Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=893&Itemid=243>. Acesso em: 17 out. 2012.

GEORGANTZAS, Nicholas C.; SHAPIRO, H. Jack. Viable theoretical forms of synchronous production innovation. *Journal of Operations Management*, v. 11, n. 2, p. 161-183, 1993.

HAMEL, Gary. The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, v. 84, n. 2, p. 72, 2006.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* *Análise multivariada de dados*. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLLEN, Rick; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W. The role of management innovation in enabling technological process innovation: an inter-organizational perspective. *European Management Review*, v. 10, n. 1, p. 35-50, 2013.

KIMBERLY, John R. Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, v. 1, n. 84, p. 104, 1981.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 2003.

MOTHE, Caroline; UYEN NGUYEN THI, Thuc. The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 13, n. 3, p. 313-332, 2010.

NASSUNO, M. A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos. *Revista do Serviço Público*, ano 51, n. 4, p. 61-98, out.-dez. 2000. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Nassuno,Marianne51\(4\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Nassuno,Marianne51(4).pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2012.

PASQUALI, Luiz. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999, p. 306.

STRAFACE, Fernando. Premios a la Innovación Gubernamental: un análisis comparado. *Reforma y Democracia*, n. 30, 2004.

VACCARO, Ignacio G. *et al.* Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.

WALKER, Richard M.; DAMANPOUR, Fariborz; DEVECE, Carlos A. Management innovation and organizational performance: mediating role of planning and control. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, p. 367-386, 2011.

WANG, Ping. Chasing the hottest IT: effects of information technology fashion on organizations. *MIS quarterly*, v. 34, n. 1, p. 63-85, 2010.

WHITTINGTON, Richard *et al.* Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study, 1992-1996. *Organization Science*, v. 10, n. 5, p. 583-600, 1999.

WISCHNEVSKY, J. Daniel; DAMANPOUR, Fariborz. Radical strategic and structural change: occurrence, antecedents and consequences. *International Journal of Technology Management*, v. 44, n. 1-2, p. 53-80, 2008.

Janice Janissek

Doutora em Administração, Professora Associada I do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Contato: janicejanissek@gmail.com

Carolina Villa Nova Aguiar

Doutora em Psicologia e Professora da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública.
Contato: carol.vna@gmail.com

Tâmilles Aquino Brito Mello

Graduanda do curso de Psicologia na Universidade Federal da Bahia (UFBA) e bolsista PIBIC/UFBA.
Contato: tamillesmelo@gmail.com

Rayane Suenia Ferreira

Graduanda do curso de Psicologia na Universidade Federal da Bahia (UFBA) e bolsista PIBIC/UFBA.
Contato: rayanesuenia@gmail.com

Marione Souza Campos

Graduanda do curso de Psicologia na Universidade Federal da Bahia (UFBA) e bolsista PIBIC/UFBA.
Contato: marione.s.campos@gmail.com

RSP