

INOVAÇÃO GERENCIAL E A ADAPTAÇÃO AO ENSINO REMOTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

JADE MEDRADO SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA (UFOB)

KEVEN VICTOR DANTAS TANAN

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA (UFOB)

PEDRO FELIPE DA COSTA COELHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

INOVAÇÃO GERENCIAL E A ADAPTAÇÃO AO ENSINO REMOTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

1 INTRODUÇÃO

A inovação gerencial é um fenômeno investigado em diversas áreas do conhecimento, diante de sua importância para a gestão das organizações públicas e privadas (Damanpour, 2014). A essência das inovações gerenciais se encontra na introdução de novos processos e ferramentas gerenciais que resultam no aumento do desempenho organizacional (Janissek et al. 2016; Lin & Su, 2014; Silva, 2019).

Silva (2019) e Damanpour (2014) destacam a natureza intangível das ações inovativas, sendo a adaptabilidade, originalidade, novidade, complexidade, incerteza e funcionalidade aspectos que marcam as mudanças nas práticas gerenciais das organizações. A adoção da inovação gerencial é influenciada por diversos fatores (Lopes et al. 2017), como o aumento da eficácia e da eficiência dos sistemas (Janissek et al. 2016), implementação de novos processos e melhorias nas práticas organizacionais (Zimmermann & Wielewicki, 2015), complexidades ambientais e dinâmica do mercado (Dória et al. 2017) e devido a relação entre capital intelectual e o compartilhamento de conhecimento como princípio norteador de inovações nas organizações (Alnatsheh, Karaatmaca & Çavuşoğlu, 2023).

No setor público as inovações gerenciais são estigmatizadas diante de críticas à qualidade dos serviços prestados e às disfunções burocráticas que afetam todo o seu serviço (Janissek et al. 2017). No entanto, Dória et al. (2017) e Birkinshaw et al. (2008) reiteram que o setor público tem buscado inovar na gestão organizacional, com o intuito de superar práticas defasadas de gestão que, segundo Janissek et al. (2016), perpassa pelo sistema social da organização, e procura compreender os papéis, regras, procedimentos, estruturação e relações no ambiente organizacional. Kattel (2023) postula também do mesmo pensamento em relação ao setor público, visto que no cenário pandêmico da COVID-19, o setor público se reconfigurou no sentido de atender as necessidades latentes da sociedade mesmo em meio a toda crise enfrentada.

A partir de um conjunto de práticas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, Janissek et al. (2017) dividiram as práticas de inovação gerencial em três dimensões: gestão de pessoas, modernização de processos e gestão organizacional. A categoria gestão de pessoas aborda os indivíduos, com ênfase em suas ações para o desenvolvimento pessoal (Janissek et al. 2017). A modernização dos processos perpassa pela adoção do controle humano sobre as novas ferramentas tecnológicas (Chaves, 2019). Por fim, a gestão organizacional consiste nas mudanças no cerne organizacional das instituições (Janissek et al. 2017; Dória et al. 2017).

Nas universidades públicas, ainda se evidencia a adoção de processos burocráticos e passíveis de modernização (Janissek et al. 2017). Apesar da importância na inovação gerencial, a interiorização das universidades públicas e a expansão do ensino gratuito e de qualidade para a população brasileira não resultaram em sólidos avanços nas práticas de gestão dessas organizações (Furtado, 2020),

A adoção de práticas de inovação nas universidades públicas tem sido estudada por pesquisadores nacionais, tais como Dall'Agnol (2010), Janissek et al. (2016, 2017), Dória et al. (2017), Chaves (2019) e Furtado (2020). Contudo, nos estudos mencionados as práticas de inovação gerencial em universidades públicas não foram investigadas de forma comparativa em diferentes instituições de ensino, tampouco consideraram a introdução acelerada de inovações decorrentes do período de pandemia de COVID-19.

Diante disso, esta pesquisa foi conduzida com o objetivo de descrever as inovações gerenciais implementadas em duas universidades públicas do Brasil para adoção do ensino remoto, a partir das dimensões de modernização de processos, gestão de pessoas e gestão

organizacional. O período pandêmico exigiu públicas adaptação e flexibilidade nas decisões gerenciais das universidades públicas, especialmente para adoção do ensino remoto. Este estudo descreve as inovações gerenciais implementadas, a partir das dimensões propostas por Janissek et al. (2017).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este tópico trata da inovação gerencial, com ênfase na adoção da mesma em instituições de ensino superior, como meio de adaptação ao ensino remoto. Inicialmente, conceitos e classificações sobre inovações gerenciais são apresentados. Logo após, a conjuntura da inovação gerencial nas universidades públicas é abordada. Por fim, são discutidas a adequação na metodologia de ensino e demais atividades das universidades para adaptação ao ensino remoto.

2.1 Inovação gerencial: conceituação e classificações

O termo inovação é empregado para caracterizar a criação, desenvolvimento, ou mesmo a transformação de conhecimentos, que são elaborados com o objetivo de manter ou melhorar o desempenho das organizações, criar novas indústrias e possibilitar uma gestão eficaz em organizações públicas e privadas (Dall'agnol, 2010; Damanpour & Aravind, 2012). Para uma organização ser considerada inovadora ela precisa ser flexível, ou seja, ter uma burocracia menos rígida, em que o tradicional e o criativo coexistem (Damanpour, 2014).

A capacidade de inovar é um dos principais impulsionadores para o desenvolvimento organizacional e contribui para a transformação de insumos em ativos tangíveis e intangíveis (Dickel & Moura, 2016). As práticas de inovação determinam como as organizações podem capitalizar e criar novos conhecimentos, fornecendo um contexto em que os esforços de desenvolvimento de novos produtos são projetados, desenvolvidos e concluídos (Boroujerdi, Hasani & Delshab, 2020).

Mais recentemente, Cerne, Kaše, & Škerlavaj (2016) propuseram a classificação entre inovações tecnológicas (relativas a soluções técnicas para novos bens, serviços ou processos) e inovações não-tecnológicas. De acordo com essa classificação, há 11 (onze) definições relacionadas às inovações não-tecnológicas, como inovação administrativa, inovação organizacional, inovação aberta e inovação gerencial. O enfoque desta pesquisa é dado na inovação de cunho não-tecnológico – as inovações gerenciais (tradução de *management innovation*). Além disso, este artigo assume que a inovação gerencial é um constructo multidimensional que não envolve necessariamente uma mudança radical na prática organizacional, mas caracteriza-se pela implementação de um processo não utilizado anteriormente na organização que contribui para a melhoria do desempenho organizacional.

A inovação gerencial contribui, também, para a interconexão das diferentes atividades inovadoras nas organizações (Volberda, Van den Bosch & Mihalache, 2014). De fato, a inovação gerencial é um importante antecedente das inovações de produto e processo, pois o sucesso dessas inovações mais tangíveis e visíveis depende em grande parte de como as estruturas e processos organizacionais coevoluem com as novas tecnologias (Armbruster et al. 2008; Cerne, Kase & Škerlavajb, 2016).

A OCDE (2005) define inovação gerencial como a implementação de um método (nas práticas empresariais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) que não foi anteriormente utilizado na organização e que decorre de decisões estratégicas da gestão. Já Walker, Damanpour e Devece (2010) afirmam que a inovação gerencial é constructo bidimensional: possui uma dimensão de tecnologia da informação (TI) e uma dimensão administrativa. Enquanto a dimensão administrativa captura a adoção de novos sistemas e processos de gestão para tornar o trabalho de gestão mais eficaz, a dimensão de TI trata do uso

de novos sistemas de gestão e de informação para aumentar a eficiência dos sistemas operacionais.

Depois de discutir as conceituações sobre inovação gerencial, faz-se necessário tratar de suas classificações, perspectivas e etapas. Segundo Volberda, Van Den Bosch e Mihalache (2014), os estudos sobre a temática se concentram em um dos três estágios do processo da inovação gerencial, a saber: geração, difusão e adoção. Pesquisas que tratam da etapa inicial concentram-se em entender como uma prática de gestão surge em uma organização particular e baseiam-se principalmente na perspectiva racional da inovação gerencial. Os estudos sobre a etapa de difusão privilegiam o nível interorganizacional de análise e investigam o processo de difusão de uma inovação para uma “população de usuários”. Por fim, os estudos sobre a etapa de adoção enfocam na implementação de uma inovação gerencial em uma organização adotante e baseiam-se na perspectiva institucional para investigar os facilitadores e inibidores deste processo de adoção.

A capacidade das organizações de promover a inovação gerencial está relacionada com a habilidade das mesmas em aplicar novas ideias e procedimentos, com o intuito de melhorar seus processos (Damanpour & Aravind, 2012). Dentro deste contexto, o debate sobre os fatores que influenciam as inovações gerenciais pode se tornar ainda mais complexo ao se tratar de organizações públicas, em que, conforme Janissek et al. (2017), as inovações gerenciais são estigmatizadas diante de críticas à qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, a conjuntura que envolve as universidades públicas no tocante as inovações é uma prova da dificuldade em se aderir a inovação gerencial neste tipo de organizações, como abordado a seguir.

2.2. A conjuntura da inovação gerencial nas universidades públicas

As organizações do setor público atuam de forma burocrática, focando apenas nos processos internos, sem se preocupar com as necessidades dos usuários. Por esse motivo, o setor público é conhecido pelas reclamações dos serviços prestados e pelos transtornos no atendimento, tornando evidente a necessidade da adoção de práticas inovadoras pela administração pública (Janissek et al. 2017; Tonelli et al. 2015).

Nas universidades públicas, a situação não se difere. Os procedimentos mais tradicionais e burocráticos ainda são os mais presentes (Janissek et al. 2017). Nesse ambiente, as mudanças são feitas por causa de pressões externas, principalmente as de caráter econômico e as que exigem melhores indicadores de desempenho. Para alcançar esses resultados, as universidades precisam adequar sua gestão e seus processos acadêmicos e administrativos (Chaves, 2019; Janissek et al. 2016).

Nos últimos anos, ocorreram algumas inovações nas universidades, como o fortalecimento e a criação de redes de cooperação internacional, aumento da mobilidade acadêmica de professores e alunos, implantação de novas estruturas de gestão e métodos de avaliação, financiamento estudantil, diversificação de cursos e aplicação de tecnologias no ensino (Boroujerdi, Hasani & Delshab, 2020).

Em contrapartida, vale destacar que inovação gerencial tem diferentes finalidades de acordo com cada setor. Por exemplo, no setor privado é comum que a inovação ocorra para se obter vantagem competitiva. Já o setor público, por outro lado, precisa inovar para produzir o bem coletivo, caso contrário, ele acaba se distanciando da sociedade (Tonelli et al. 2015). Todavia, os resultados na gestão pública são vistos com hesitação e ficam sujeitos aos interesses políticos e a cultura tradicional estabelecida entre os servidores. Janissek et al. (2016) reiteram que a inovação nesse contexto envolve muitos desafios, como a rigidez funcional e organizacional e a falta de sensibilidade com as demandas da contemporaneidade.

De fato, há avanços necessários na gestão das universidades brasileiras que, em sua maioria, possuem falhas em seus modelos de gestão. Diversas instituições de ensino superior têm buscado superar tais dificuldades com implementação de estratégias e ferramentas que

melhoram a qualidade de seus alunos e docentes. Por conseguinte, o período de ensino remoto, como citado anteriormente, exigiu um grande esforço das universidades neste processo de adaptação e implementação de novas práticas gerenciais como descrito a seguir.

2.3. A adaptação das universidades públicas ao ensino remoto

Por conta da pandemia da Covid-19, e do cenário de contaminação que assolava todo o país, o funcionamento das universidades públicas brasileiras foi modificado. Li et al. (2023) por exemplo, destacaram em seus estudos as adaptações ao ensino remoto durante este cenário de pandemia, com foco nos universitários deficientes. Dentre as mudanças, os autores apontam que o distanciamento social foi estabelecido como um dos meios para diminuir a contaminação. Nesse sentido, toda a organização universitária foi modificada e os cursos presenciais das universidades tiveram suas aulas suspensas. A imprevisibilidade da pandemia fez com que os sistemas educacionais buscassem alternativas para continuar com as aulas de forma remota, assim, discentes e docentes passaram a interagir virtualmente (Alencar & Henriques, 2020; Oliveira & Pereira Junior, 2021).

O ensino remoto emergencial utiliza muitas ferramentas tecnológicas para o seu desenvolvimento, colocando assim, em evidência, as enormes diferenças entre as classes sociais, e trazendo à tona as desigualdades. A adaptação imediata ao ensino remoto foi praticamente imposta aos profissionais e estudantes das universidades (Mancebo, 2020), acarretando em muitos desafios (Magalhães & Moura, 2020). Os estudos de Testa et al. (2023) mostram esta realidade vivenciada por muitos docentes durante a pandemia, visto que as dificuldades com as tecnologias e a adaptação ao novo formato de aulas foi um desafio enfrentado por eles neste período.

Para os docentes, as maiores dificuldades foram o desenvolvimento de habilidades nos espaços virtuais e as mudanças necessárias na metodologia das aulas. Além disso, as tecnologias afetaram diretamente os professores em certa medida, pois exigiram deles alguns conhecimentos específicos que são utilizados no cotidiano das atividades, como programas de vídeo aulas, plataformas de atividades online, dentre outros (Magalhães & Moura, 2020; Alencar & Henriques, 2020).

Já para os discentes, observou-se problemas como a assimilação dos conteúdos, e o acesso a tecnologias e a internet (Alencar & Henriques, 2020; Magalhães & Moura, 2020). Somado a isto, as adversidades enfrentadas pelas universidades em relação ao ensino remoto se repousam a necessidade de manter a qualidade do ensino (Alencar & Henriques, 2020), o treinamento dos profissionais, cumprir as metas e avaliar o desempenho das pessoas (Patini, 2011). Diante de todo o contexto supracitado, a seguir será abordado o papel que a adoção de práticas de inovação gerencial teve nesse período nas universidades públicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é o resultado de uma pesquisa exploratória, pois pretendeu-se entender sobre a temática da inovação gerencial em uma circunstância recente. E, de natureza qualitativa, dado que se volta a um processo de construção, partindo de análises e tendo como objeto a universidade no período de pandemia (Sordi, 2017).

A fim de analisar as práticas de inovação gerencial adotadas pelas universidades públicas, para adaptação ao ensino remoto, foi utilizado o método de pesquisa documental. Este é o tipo de pesquisa em que são analisados documentos governamentais, organizacionais, ou mesmo outros documentos que não foram estudados ainda da forma que se almeja (Almeida, 2014). Optou-se por esta metodologia de pesquisa, visto que todas as decisões ocorridas no âmbito das universidades, são comumente disponibilizadas para toda a comunidade acadêmica, por meio de atas de reuniões, que posteriormente são transformadas em resoluções, entre outros documentos.

As universidades escolhidas para a análise foram a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB). Todos os dados encontrados estavam disponíveis online nos sites das universidades. Foram analisados as resoluções, portarias, instruções normativas, calendários acadêmicos, editais, e notícias da imprensa das universidades, publicados no período de 2020 a 2021.

Ao todo, foram analisados 34 documentos, que totalizaram em 175 páginas. Da UFBA, examinou-se 20 documentos, somando 55 páginas, sendo eles: Portaria nº 024/202 e nº 159/2020; Calendários Acadêmicos de 2021.1, e 2021.2; Comunicados; Ata da reunião do dia 05 de novembro; Calendário Acadêmico de início e fim das aulas; Instrução Normativa 01/2020; Agenda de rotinas acadêmicas 2021.1 e 2021.2; Resolução nº 01/2020, versões de 21, 24 e 29 de julho; Resoluções nº 03/2020, nº 04/2020, e nº 10/2020; Proposta de Semestre Suplementar do dia 21/07/2020; e Notícias da Imprensa UFBA dos dias 24/08/2020, 31/08/2020 e 27/11/2020, disponíveis no site da universidade.

Da UFOB, foram avaliados 14 documentos, um total de 120 páginas, sendo eles: Calendário Acadêmico, 2021; Agenda Acadêmica, 2021; Editais 03/2020, versão PROPGP e Inclusão Digital, editais 06/2020, 08/2020; e Resoluções 001/2020, 002/2020, 003/2020, 004/2020, 005/2020, 006/2020, 007/2020 e 008/2020.

Para investigar as ações tomadas pelas universidades que realmente podem ser consideradas como inovações, foi utilizado como base um conjunto de práticas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, em que Janissek et al. (2017) dividiram práticas de inovação gerencial em três dimensões: gestão de pessoas, modernização de processos e gestão organizacional.

A categoria gestão de pessoas aborda os indivíduos, com ênfase em suas ações, atitudes e intervenções para o desenvolvimento pessoal (Janissek et al. 2017). Preocupações com o treinamento, desenvolvimento, competência e desempenho dos funcionários são práticas dessa dimensão.

A modernização dos processos perpassa pela adoção do controle humano sobre as novas ferramentas tecnológicas, visto que os processos interagem entre sistemas (Chaves, 2019). Nessa dimensão, as práticas são introduzidas com o objetivo de desburocratizar e simplificar processos, tornando mais rápida e eficiente a prestação de serviços. Por fim, a gestão organizacional consiste nas mudanças no cerne organizacional das instituições, alterando assim o modelo de gestão e seus objetivos concernentes ao funcionamento do trabalho.

Com base nisto, o Quadro 1 apresenta as categorias de análise utilizadas nesta pesquisa, as quais foram adaptadas do modelo de análise gerencial desenvolvido Janissek et al. (2017).

Quadro 1 – Categorias de análise

Dimensão	Categoria	Definição
Modernização de Processos	Informatização de sistemas	Uso de informática e/ou meios digitais para modernizar processos de trabalho.
	Padronização de procedimentos	Existência de normas e regras acordadas 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.
	Disponibilização de serviços online	Disponibilização de serviços que podem ser realizados por procedimentos online.

Gestão de Pessoas	Aprendizagem contínua	Estimula e promove aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários que aperfeiçoem o seu desempenho no trabalho.
	Desenvolvimento do Potencial das Pessoas	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.
Gestão Organizacional	Estabelecimento de parcerias	Atua em cooperação com outras organizações e instituições criando redes e intercâmbio de informações.
	Realização de reuniões semanais periódicas	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.

Fonte: Adaptado de Janissek et al. (2017)

Conforme o modelo apresentado, nota-se os principais eixos analisados sob a ótica das três dimensões propostas por Janissek et al. (2017), que fundamentam, sobretudo, a formação das práticas no cerne das universidades durante o período remoto. Por meio destas categorias, foi possível chegar a resultados pertinentes sobre as práticas gerenciais nas universidades investigadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado da análise dos documentos das universidades será discutido neste tópico. Primeiramente será apresentada as práticas de inovação gerencial observadas na Universidade Federal da Bahia. Logo após, as práticas percebidas na Universidade Federal do Oeste da Bahia. E por fim, serão comparadas as práticas adotadas por cada universidade.

4.1 Práticas de inovação gerencial observadas na UFBA

As inovações da UFBA compreenderam as três dimensões investigadas - Modernização de processos, Gestão de Pessoas e Gestão Organizacional – nesta pesquisa. Foram identificadas, em maioria, práticas de modernização de processos. Isso se deve, dentre outros fatores, à necessidade das universidades de adequar seus processos para a modalidade não presencial e utilizar novos recursos tecnológicos (Alencar & Henriques, 2020).

De fato, observou-se que a modernização de processos foi um dos maiores obstáculos educacionais enfrentados para a adaptação ao ensino remoto e manutenção da qualidade do ensino superior, em consonância com os achados de Mancebo (2020).

Ao analisar as resoluções, portarias, instruções normativas, calendários acadêmicos, editais, e notícias da imprensa da Universidade Federal da Bahia, foram identificadas inovações gerenciais implementadas pela instituição de ensino nas três dimensões propostas Janissek et al. (2017). As inovações estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Práticas de Inovação Organizacional na UFBA

Dimensão	Prática organizacional	Descrição	Fonte
Modernização de processos	Informatização de sistemas	- Atividade acadêmicas desenvolvidas em modalidade não presencial. - Adoção do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) - AVA Moodle UFBA.	Imprensa UFBA 24/08/2020 e Resolução N° 10/2020
	Padronização de procedimentos	- Modificação do processo de emissão de diplomas.	Instrução Normativa 01/2020
	Desburocratização de procedimentos	- Desburocratização do processo de trancamento. - Flexibilização do trancamento de disciplinas e integralização de carga-horária.	Resolução N° 04/2020
	Disponibilização de serviços <i>online</i>	- Colação de grau por videoconferência - Pré-matricula de forma online para os novos alunos.	Portaria N°. 159/2020 e Calendário Acadêmico versão 24.05.2021
Gestão de Pessoas	Aprendizagem contínua	- Processo licitatório para promoção de acesso à internet.	Resolução N° 01/2020
	Desenvolvimento do Potencial das Pessoas	- Adequação da metodologia.	Resolução N° 01/2020
	Treinamento/ capacitação para exercício da função	- Desenvolvidas trilhas de capacitação para servidores.	Imprensa UFBA 31/08/2020
Gestão Organizacional	Estabelecimento de parcerias	- Constituição de rede de cooperação acadêmica.	Resolução N° 01/2020
	Realização de reuniões semanais periódicas	- Constituição do Comitê de Acompanhamento das Atividades não Presenciais.	Resolução N° 01/2020
	Gestão por resultados	- Foram mantidas no semestre de 2021.1 as mesmas diretrizes gerais adotadas no Semestre Letivo Suplementar.	Imprensa UFBA 27/11/2020

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Em relação à dimensão **Modernização de Processos**, observou-se quatro categorias de práticas organizacionais. Na primeira delas, a Informatização de processos, foi identificada a combinação de atividades assíncronas e síncronas e a criação do AVA Moodle UFBA, ambos desenvolvidos para melhorar a modalidade não presencial. Nessa categoria, notou-se também uma flexibilização na quantidade de estudantes por turma. Quanto à categoria Padronização de procedimentos, a universidade modificou o processo de emissão de diplomas. Primeiramente suspendeu a emissão de diplomas, mas depois foi acordado que essa solicitação poderia ser realizada, mediante pedido de confecção do diploma até 30 dias antes da colação de grau.

Já em relação à Desburocratização de procedimentos, constatou-se que o semestre letivo suplementar não foi contabilizado no tempo máximo de integralização, o trancamento pôde ser feito sem prejuízo algum e só constou nos históricos escolares as disciplinas em que

os estudantes foram aprovados. No quesito Disponibilização de serviços online, além das aulas, a pré-matrícula e o rito de colação de grau também ocorreram de forma online, passando a serem realizados por meio de videoconferência.

A respeito da dimensão **Gestão de Pessoas**, foram observadas as práticas de Aprendizagem contínua, pois houve licitação para promover acesso à internet a alunos com maior vulnerabilidade socioeconômica, a prática de Desenvolvimento do Potencial das Pessoas, dado que a metodologia de ensino passou por adequação, com o intuito de acolher os estudantes, e também a de Treinamento/capacitação para exercício da função, tendo em vista que foram desenvolvidas trilhas de capacitação para docentes, servidores e técnicos, e criado o e-book “Guia do Docente”.

Quanto à última dimensão, **Gestão Organizacional**, a universidade implementou a categoria Estabelecimento de Parcerias, ao cooperar com outras instituições acadêmicas, constituindo uma rede entre os Reitores das instituições públicas de ensino superior no Estado da Bahia, com o objetivo de compartilhar conteúdos e recursos acadêmicos. Foi observada também a categoria de Realização de reuniões semanais periódicas, visto que foi constituído o Comitê de Acompanhamento das Atividades não Presenciais, para monitorar e relatar as condições laborais e o desenvolvimento das atividades acadêmicas. E a prática Gestão por resultados, considerando que as diretrizes de um semestre foram mantidas no outro, devido às avaliações majoritariamente positivas.

4.2 Práticas de inovação gerencial observadas na UFOB

A dimensão que teve mais práticas de inovação gerencial implementadas na Universidade Federal do Oeste da Bahia foi a de modernização de processos, situação semelhante à da UFBA. Porém, nesta universidade só foram identificadas as dimensões de modernização de processos e de gestão de pessoas.

O Quadro 3 mostra os resultados obtidos a partir da análise dos documentos da UFOB, e com base nas categorias de práticas organizadas por Janissek et al. (2017).

Quadro 3 - Práticas de Inovação Organizacional na UFOB

Dimensão	Prática organizacional	Descrição	Fonte
Modernização de processos	Informatização de sistemas	- Atividades de ensino de forma remota. - Utilização de aplicativos e novas ferramentas de ensino por docentes. - Contas de e-mail institucional para discentes	Resolução Consuni nº 005/2020
	Padronização de procedimentos	- Priorização de componentes curriculares que contemplaram os concluintes.	Resolução Consuni nº 005/2020
	Redesenho de processos	- Os componentes curriculares puderam ser ofertados por mais de um docente. - Flexibilização na quantidade de discentes por turma. - Mudança de Calendário Letivo.	Resolução Consuni nº 005/2020 e nº 008/2020 e Calendário Letivo Especial
	Desburocratização de procedimentos	- Flexibilização na matrícula, trancamento e integralização curricular para os discentes. - Os Períodos Letivos Suplementares não foram contabilizados para tempo máximo de integralização curricular.	Resolução Consuni nº 005/2020 e nº 008/2020
	Disponibilização de serviços online	- A Colação de Grau e a Apresentação e Defesa do Trabalho de Conclusão de Curso passaram a ser realizadas remotamente.	Resoluções Consuni nº 005/2020 e 006/2020

Gestão de Pessoas	Aprendizagem contínua	- Concessão de chip com pacote de dados móveis para estudantes vulneráveis. - Oferta de auxílio financeiro destinado à aquisição de equipamentos e a instalação de internet rural.	Editais internos nº 03/2020, 06/2020 e 008/2020
--------------------------	------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como observado no Quadro 3, na dimensão **Modernização de Processos**, foram identificadas 5 (cinco) categorias de práticas organizacionais. Acerca da Informatização de Sistemas, verificou-se que foram ofertados componentes curriculares obrigatórios e optativos, cursos de formação complementar e outros cursos de forma remota. Para que isso fosse possível, foram utilizadas ferramentas, aplicativos e diversos softwares, e também foram criadas novas contas de e-mail para que os discentes pudessem acessar as demais plataformas de Ambiente Virtuais de Aprendizagem disponibilizadas pela universidade, mas o SIGAA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica) permaneceu como a plataforma de registros de atividades, notas, etc.

Quanto à Padronização de procedimentos, foi assegurado que os componentes curriculares a serem priorizados seriam aqueles que contemplasse os concluintes, visando a integralização do curso. No que diz respeito a prática Redesenho de processos, houve alteração, e os componentes curriculares puderam ser ofertados por mais de um docente, a quantidade de discentes por turma pôde ser aumentada ou reduzida e criou-se um calendário letivo especial, com 3 semestres letivos, de 12 semanas cada. Sobre a prática Disponibilização de serviços online, a Colação de Grau e a Apresentação e Defesa do Trabalho de Conclusão de Curso passaram a ser realizadas remotamente.

Na categoria Desburocratização de procedimentos, aspectos sobre vínculo, reprovação, integralização curricular e trancamento foram modificados. O discente manteve vínculo com a universidade mesmo não se inscrevendo nos componentes curriculares, o componente curricular sem aprovação foi excluído do histórico escolar dos discentes, os Períodos Letivos Suplementares não foram contabilizados para tempo máximo de integralização curricular e o discente pôde efetuar trancamento sem prejuízo no tempo de integralização do curso.

A dimensão **Gestão de Pessoas** também foi identificada, mas só com uma categoria de prática organizacional, a de Aprendizagem contínua, posto que foi criado um edital de inclusão digital para que os estudantes com vulnerabilidade socioeconômica pudessem desenvolver as atividades durante a pandemia. A ação realizada foi a distribuição de chips com pacote de dados móveis e a oferta de auxílio financeiro destinado à aquisição de equipamentos e a instalação de internet rural.

4.3 Análise das Inovações Gerenciais implementadas nas universidades

Apesar de a inovação ter sido a única alternativa para a continuidade das aulas, e influenciada totalmente pela lamentável pandemia, os resultados do estudo mostram que diferentemente do que é proferido no senso comum, as organizações públicas têm sim capacidade de promover inovação gerencial para melhorar seu desempenho e servir melhor a sociedade. Ambas as universidades aplicaram novas ideias e procedimentos, o que deixa mais do que claro que as organizações públicas podem sim promover inovação.

O Quadro 4 compara as Inovações Gerenciais realizadas pela UFBA e UFOB, com base nas informações coletadas e organizadas nos quadros 2 e 3.

Quadro 4 – Comparativo de Inovações Gerenciais entre as universidades

Inovação organizacional	Descrição	UFBA	UFOB
Informatização de sistemas	Uso de informática e/ou meios digitais para modernizar processos de trabalho.	X	X

Padronização de procedimentos	Existência de normas e regras acordadas entre os membros da equipe para assegurar que todos os participantes irão seguir o caminho que foi acordado.	X	X
Redesenho de processos	Reorganizar o fluxo de trabalho de forma a torná-lo mais eficiente e eficaz.		X
Desburocratização de procedimentos	Otimização das atividades de trabalho pela eliminação das etapas desnecessárias.	X	X
Disponibilização de serviços <i>online</i>	Disponibilização de serviços que podem ser realizados por procedimentos online.	X	X
Aprendizagem contínua	Estimula e promove aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários que aperfeiçoem o seu desempenho no trabalho.	X	X
Desenvolvimento do Potencial das Pessoas	Estimula e promove aprimoramento de conhecimentos e habilidades trazidos pelo funcionário.	X	
Treinamento/capacitação para exercício da função	Elabora programas de treinamento, com base na relação entre as funções desempenhadas e as normas estabelecidas.	X	
Estabelecimento de parcerias	Atua em cooperação com outras organizações e instituições criando redes e intercâmbio de informações.	X	
Realização de reuniões semanais periódicas	Realiza reuniões semanais entre os membros favorecendo o fluxo de informações e organização do trabalho.	X	
Gestão por resultados	Possui indicadores que meçam os resultados e que sejam utilizados como parâmetros para ações futuras.	X	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As duas universidades, UFBA e UFOB, se preocuparam principalmente com a dimensão Modernização de Processos, ou seja, em adicionar novas ferramentas tecnológicas (Chaves, 2019) e otimizar os processos. Algo que já era esperado diante do contexto de pandemia e adaptação ao ensino remoto.

Tanto a UFOB, quanto a UFBA, se esforçaram em inovar nos meios digitais utilizados, em otimizar as atividades, disponibilizar serviços online, etc. A UFOB ainda se preocupou em se reorganizar para ser mais eficaz. Em relação às outras categorias, a UFBA promoveu a aquisição de novos conhecimentos, se empenhou na capacitação para o exercício da função, realizou parcerias e agiu com base em seus resultados, enquanto, de acordo com os documentos, a UFOB só estimulou a aprendizagem contínua (Janissek et al., 2017).

Iniciativas apontadas por Silva (2019) e Damanpour (2014) como natureza intangível das ações inovativas foram observadas neste estudo. A adaptabilidade, tendo em vista que a maioria das inovações já eram realizadas em outros setores, em situações diferentes, foram adaptadas pela universidade. A complexidade, pois houveram dificuldades na implementação, como a falta de acesso à internet e a tecnologias e o treinamento adequado para a modalidade de ensino remoto. A incerteza, dado que os impactos das inovações foram incertos sobre o desenvolvimento dos professores e aprendizagem dos alunos. Por fim, a novidade, pois as práticas inovadoras realizadas pelas universidades foi algo completamente novo para o setor público, que sempre funcionou, em maioria, com aulas presenciais.

As inovações gerenciais nas duas universidades tiveram o objetivo de melhorar o seu desempenho diante da pandemia do Coronavírus. Houve a implementação de um novo método que não era utilizado na organização anteriormente, e que decorreram de decisões estratégicas da gestão para dar continuidade às aulas, o que pode ser caracterizada como inovação gerencial (Damanpour, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou descrever as inovações gerenciais implementadas em duas universidades públicas do Brasil para adoção do ensino remoto, a partir das dimensões de modernização de processos, gestão de pessoas e gestão organizacional, propostas por Janissek et al. (2017). Os resultados apontam que a Universidade Federal da Bahia implementou inovações gerenciais nas três referidas dimensões, enquanto que a Universidade Federal do Oeste da Bahia adotou inovações gerenciais nas dimensões de modernização de processos e gestão de pessoas.

Observou-se que as características inerentes ao processo de inovação gerencial - adaptabilidade, originalidade, complexidade e a novidade (Silva, 2019; Damanpour, 2014) – foram identificadas nas inovações gerenciais implementadas pelas duas instituições. Com o intuito de serem eficazes na oferta do ensino remoto, as universidades adaptaram-se em um período relativamente curto, dado o histórico de barreiras para a promoção de inovações no setor público e devido às complexidades específicas do período pandêmico. De fato, as instituições públicas de ensino evidenciaram a capacidade de promover inovação gerencial e melhorar seu desempenho organizacional.

Em relação à contribuição social, dado que a interiorização das universidades públicas e a expansão do ensino gratuito para a população brasileira podem resultar em sólidos avanços nas práticas de gestão das universidades, o que ainda não foi alcançado. Os avanços nas práticas de gestão destacados nesta pesquisa podem estimular a manutenção e a expansão da adoção de inovações gerenciais em instituições públicas de ensino. De fato, a modernização de processos, adotada pelas duas universidades, reforça a possibilidade dessas instituições romperem com o paradigma da gestão obsoleta e a ingerência em seus processos.

A primeira contribuição acadêmica desta pesquisa refere-se à descrição de inovações gerenciais em instituições públicas de forma comparada. Ao que parece, este é o primeiro trabalho que adota o modelo de Janissek et al. (2017) em duas organizações públicas, permitindo uma análise comparada.

Por fim, cumpre destacar que os resultados desta pesquisa se somam aos demais estudos sobre inovação em instituições de ensino, porém com ênfase na análise de inovações gerenciais. Embora se saiba da importância da inovação aberta, dos ecossistemas de inovação, dos laboratórios de inovação e dos demais tópicos relativos à inovação no contexto de universidades, esta pesquisa amplia o debate sobre inovação e instituições de ensino com ênfase nas práticas de gestão, o que é raramente explorado.

Considerando a importância da temática da inovação gerencial nas universidades públicas, espera-se que a partir desses resultados, novos estudos explorem a adoção de inovações gerenciais no pós-pandemia, de modo a verificar se as instituições de ensino estão empregando esforços para manterem-se inovadoras. Ademais, a análise comparativa de inovações gerenciais em organizações públicas de diferentes setores poderia resultar em interesses *insights*, sob o ponto de vista social e acadêmico.

REFERÊNCIAS

- Alencar, F. L. B., & Henriques, M. S. F. (2020). Educação Superior em Tempos De Pandemia: dilemas e desafios. *Revista Campo do Saber*, 6(1), 13-27.
- Almeida, Mário de Souza. (2014). *Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Alnatsheh, A. Y., Karaatmaca, A. G., & Çavuşoğlu, B. (2023). Intellectual Capital and Organizational Innovation: Examining the Mediation Role of Knowledge Sharing on the Palestinian Universities during the COVID-19 Pandemic. *Knowledge Management and Business Development*, 15(4), 36-73.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Boroujerdi, S., Hasani, K., & Delshab, V. (2020). Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions. *Kybernetes*, 49(2), 442-459.
- Černe, M., Kaše, R., & Škerlavaj, M. (2016). Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 69-85.
- Chaves, J. G. P. (2019). *Inovação e universidade: uma análise da cultura organizacional da Universidade Estadual de Ponta Grossa* (Dissertação de Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas/Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa.
- Dall'agnol, R. M. (2010). *A gestão da inovação nas universidades: o capital social e a institucionalização de unidades de inovação no ambiente acadêmico* (Tese de Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 423-454.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9) 1265-1285.
- Dickel, D. G., & de Moura, G. L. (2016). Organizational Performance Evaluation in Intangible Criteria: A Model Based on Knowledge Management and Innovation Management. *INMR - Innovation & Management Review*, 13(3), 211-220.
- Dória, A. S. et al. (2017). Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 285-318.
- Furtado, P. R. (2020). *Fomento à inovação na Universidade de Brasília: estudo de caso no decanato de pesquisa e inovação* (Dissertação de Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública/Universidade de Brasília, Brasília.

- Janissek, J. et al. (2016). Avaliação da importância e adoção de inovações gerenciais na percepção de gestores de universidades públicas. *Revista de Psicologia*, 7(2), 49-66.
- Janissek, J. et al. (2017). Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 259-284.
- Kattel, R. (2023). Capacitações dinâmicas do setor público: rumo a uma nova síntese. *Revista do Serviço Público*, 74(1), 12-41.
- Li, Y. et al. The Impact of COVID-19 and Remote Learning on Education: Perspectives From University Students With Disabilities. (2023). *Journal of Disability Policy Studies*, 00(0), pp. 1-9
- Lin, H. & Su, J. (2014). A case study on adoptive management innovation in China, *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 83-114.
- Lopes, D. et al. (2017). Inovação gerencial e inovação social: Convergências e divergências. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(4), 474-489.
- Magalhães, Solange Martins Oliveira; Moura, Mariana do Vale (2020). Docência universitária na universidade pública brasileira: resistência em tempos de pandemia da covid-19. *Trabalho, Política e Sociedade*, 5(9), 637-656.
- Mancebo, D. (2020). Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. *Revista USP*, 127, 105-116.
- OECD. (2005) *Oslo Manual*. Guidelines for Collection and interpreting innovation. 3rd Edition. OECD Publications, Paris.
- Oliveira, Dalila Andrade; Pereira Junior, Edmilson Antonio (2021). Trabalho docente em tempos de pandemia: mais um retrato da desigualdade educacional brasileira. *Retratos da Escola*, [S.L.], 14(30), 719-734.
- Silva, M. R. R. (2019). *Inovar também é sobre pessoas: um estudo sobre práticas de gestão de pessoas e inovações gerenciais* (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria-Acadêmico/Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- Sordi, José Osvaldo de. (2017). *Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa*. São Paulo: Saraiva.
- Testa, G. M. G. et al. (2023). Use of Active Learning During Emergency Remote Teaching in COVID-19 Pandemic. *Medical Science Educator*, published online.
- Tonelli, D. F. et al. (2016). Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. *Revista do Serviço Público*, 67, 59-84.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.

Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.

Zimmermann, R. A. & Wielewicki, P. F. (2015). Facilitadores e barreiras externas para o processo de inovação: revisão sistemática da literatura. *Vozes dos Vales*, 7, 1-26.