Determinantes do Processo de Mudanças e Inovações na Universidade Pedagógica: Caso das Unidades Orgânicas de Gaza, Maxixe e Massinga

# Dénis António Fernando[[1]](#footnote-1)

# RESUMO

A presente pesquisa aborda a problemática das mudanças e inovações nas instituições públicas, concretamente na Universidade Pedagógica Moçambique, olhando as unidades orgânicas das províncias de Gaza (UP-Gaza) e Inhambane (UP-Maxixe e UP-Massinga). Este processo de mudanças e inovações era característico do sector privado pela maneira intrínseca de como se procede contrariando-se do sector público onde a preocupação se centrava simplesmente na estabilidade funcional, processual e de actuação. Ora, nos últimos tempos, este cenário vem mudando, fazendo com que este último adopte também novas maneiras de funcionar e actuar como se de privado se tratasse, sendo que a UP não fugiu à regra. Nisto, vem-se notando mudanças e inovações que vão ocorrendo, daí a preocupação em querer conhecer as determinantes deste processo. O estudo adoptou um *design* transversal para três casos: as três delegações acima referidas. Para a sua realização, algumas estratégias foram cruciais: o inquérito por questionário e por entrevistas, direccionados aos funcionários das instituições em causa. Assim, dos objectivos, análises às conclusões mostra-se que são várias as determinantes, fazendo com que estas unidades pautem por este processo, e a que mais vinca tem que ver com a preocupação em estar em frente de outras universidades na formação de professores e outros quadros das diversas áreas de actuação sectorial dada pela abertura de mais universidades com cursos similares, aumentando a concorrência, por um lado e nota-se o desejo de levar o ensino superior para perto do cidadão, por outro. Mostram ainda os resultados que isto só poderia ser possível com a intervenção dos líderes na pessoa dos directores de tais unidades em menção, a criação de infra-estruturas apropriadas, a existência de um corpo técnico administrativo competente assim como docentes qualificados.

PALAVRAS-CHAVE: Determinantes, Mudança e Inovação, Administração pública, Universidade Pedagógica.

1. Introdução e âmbito do estudo

O que são mudanças e inovações? Qual é o interesse no seu estudo? Que importância ao nível organizacional? Como estudar as mudanças e inovações? O que leva as organizações a pautarem por estas? São estas perguntas importantes e igualmente justificativas deste presente estudo. As respostas a estas questões não só revelam um carácter, de certa forma, cíclico, como trazem à ribalta um debate em esferas de conhecimento distinto, em função do contributo que apresentam na evolução da gestão organizacional. O corpo teórico de mudanças e inovações caracteriza-se por ser permanentemente volátil ao contexto em que estiver a ser discutido. Apesar dessa aparente fragilidade, a construção de um conhecimento sobre esta temática evidencia-se na profundidade e é estimulada pela utilidade da qual resulta. Isto porque, se de um lado a sua fragilidade teórica tem a ver com o risco da sua deficiente delimitação, por outro, temos os potenciais contributos que esta traz.

Portanto, pode-se assumir que as mudanças e inovações são um tema importante para a área de Gestão Organizacional e concretamente para a da Gestão Pública, responsável pela construção de soluções pelas entidades da Administração Pública, na prossecução das suas missões. As mudanças e inovações constituem acções que irão auxiliar nas organizações público-privadas, no caso vertente da Administração Pública, cumprindo as suas missões, sendo uma das mais importantes a de servir o público de forma satisfatória. Ora, poder-se-ia questionar: onde, como e quando ou ainda o que se deve mudar e inovar?

Relativamente aos questionamentos acima, vão surgindo incursões teóricas básicas que, socorrendo-se de argumentos mais pragmáticos, ajustam-se no sentido de dar respostas e a devida teorização. Percebe-se, assim, que as organizações para enveredar por mudanças e inovações, sofrem directamente do poder político, do contexto cultural, socioeconómico no qual se inserem e que é debatido e analisado.

As questões da delimitação deste tema surgem relativas às acções prévias, posteriores e intrínsecas à dotação de formas para que a Administração Pública possa prosseguir com os seus objectivos e desempenhar as suas atribuições. Assim sendo, são determinados pelo âmbito de actuação da organização, ambiente económico, o sistema “político-cultural”, lideranças, sem deixar de fora os actores como os principais maestros e executores ou intervenientes da organização. Da génese desta discussão, surge a definição do papel a atribuir a este tema de estudo, no âmbito da Gestão Pública, admitindo-se um lugar de destaque para esta temática de mudanças e inovações na Gestão Estratégica, passando a ser a parte nuclear do desenvolvimento organizacional e, por consequência, colocar-se na vanguarda da prossecução de seus objectivos, ela passa a ser uma questão de grande importância para a tomada de decisões.

A relevância do tema “mudanças e inovações”, prende-se com os propósitos de dar resposta às necessidades do público assim como à própria gestão deste processo. As organizações no mundo actual procuram a excelência dos seus produtos e serviços, assim como das pessoas que nelas trabalham. O mercado de hoje é de concorrência e, todos precisam de estar atentos às novas formas de estar, ser e agir, no sentido de estar sempre à frente da concorrência e na vanguarda da inovação. Isto cria obrigações às organizações para que não fiquem estagnadas no tempo e no espaço. Neste pressuposto, urge a necessidade destas acompanharem a dinâmica do mercado em que estão inseridas. Para tal, só recorrendo a mudanças e inovações é que lhes irão permitir concorrer sempre em pé de igualdade com as restantes e sobreviver. E, observando o contexto actual da função pública, podemos afirmar que esta não fica para trás, pois também luta para atingir a excelência todos os dias, procurando melhorar as suas actividades no atendimento e satisfação das necessidades dos seus beneficiários.

As instituições públicas de ensino superior não são excepção e, portanto, têm vindo a acompanhar esta mentalidade e cultura de melhoria e inovação institucional. Nas últimas décadas tem-se verificado o aparecimento de muitas instituições de ensino superior, sejam públicas sejam privadas que procuram aumentar a capacidade concorrencial entre estas. Uma vez que a mudança é um processo e não um sistema fechado com início e termo, esta deve acontecer em todas as organizações privadas e públicas, de forma que se não quebre a actuação das organizações, mas tentando sempre agregar um valor à sua actuação. É desta forma que se apela a todas organizações que se queiram manter e prosperar no mercado em que actuam a pautarem por uma ideologia de vontade de mudança contínua e inovar os seus sistemas de funcionamento.

# Mudança

O conceito de mudança pode ser entendido através de vários significados como o de troca, alteração, modificação, transformação física ou moral. É neste contexto que Lima e Bressan (2003), tentaram perceber o verdadeiro conceito de mudança organizacional, o que as levou aperceber a dificuldade que existe em o obter uma definição acabada sobre este conceito, visto que são poucos os autores que se preocupam em definir este conceito, devido à sua natureza vaga e/ou ampla.

Estas mesmas autoras, para melhor entenderem este conceito, levantaram algumas questões tais como “afinal, o que não é mudança?”, ou, “tudo o que as organizações fazem, desde sempre para a obtenção da eficiência, por exemplo, não se constitui em mudança?” e, por fim a outra questão “quando é possível afirmar em que ponto começa e termina um processo de mudança organizacional?”. Olhando para estas questões, pode-se perceber que o conceito de mudança organizacional talvez não seja tão vago assim, pois todas as organizações estão constantemente num processo de mudança, que pode ser visível ou não; até um pequeno movimento ou alteração de uma forma de actuar basta para responder de uma forma resumida a estas três questões colocadas por Lima e Bressan.

No entanto, Kovaleski *et al.* (2003), afirmam que, falar em mudanças pode conduzir a um entendimento de alterações que partiriam da posição no mercado em que estiver inserido, alteração na função social, alteração no seu plano estratégico, assim como na sua missão e até na sua cultura. Nota-se neste excerto que, quando falamos de mudanças organizacionais, mexe-se com toda uma estrutura organizacional, ora vejamos, em alguns exemplos, alterar a missão pressupõe uma reorganização das nossas visões futuras e engrenagem em outras, o que pode criar uma quebra total do que era a nossa missão anterior para a actual, caso não seja uma missão de continuidade. É, então, falando da cultura da organização que as coisas se podem tornar cada vez mais complicadas, pois esta mudança irá mexer com todas as formas de agir, estar e de relacionamento entre os demais integrantes, situação que se não for correctamente acautelada nos pode conduzir a uma situação de anarquia dentro da organização, pois pode haver aqui quebra dos mitos comportamentais dos valores e por aí em diante.

Aqui se sublinha a necessidade de entender a mudança como um processo natural e contínuo ao longo da existência das organizações, e que esta decorre da reacção das forças externas à acção de forças exógenas ao local onde estiver localizada (Kovaleski *et al*. 2003).

Portanto, é perceptível a necessidade de mudança dentro das organizações, mas deve-se estudar como efectuar essas mudanças, e estas devem ser entendidas como um processo normal, ou seja, perceber e fazer perceber que, para sobreviver no mercado ou no meio onde estivermos inseridos, temos necessariamente de estar em constante mudança. A mudança deve ser uma situação contínua, pois sempre que termina um ciclo de mudança haverá sempre a necessidade de pensar ou de observar e depois questionar como se deve continuar neste mercado, pois com o tempo as mudanças vão ficando ultrapassadas e em breve se terá de avançar para outras. Mas nunca deixar de ter em conta os objectivos da organização, a sua missão, a cultura e outros pressupostos basilares dela.

# Determinantes de mudanças nas organizações

Os motivos de qualquer mudança em uma organização seja esta de que ramo de actividade, estrutura, porte financeiro, podem ser endógenos (internos) ou exógenos (externos) a esta, podendo vir de dentro da organização ou do ambiente em que esta estiver inserida, ou mesmo pela combinação dos dois motivos (internos e externos). Kovaleski *et al.* (2003) afirmam que a mudança originada por estas forças externas de desestabilização à organização irá depender do que será a sua natureza, intensidade, assim como a capacidade e versatilidade da própria organização em enfrenta-los; chama-se aqui à capacidade de resiliência organizacional.

Kisil & Pupo (1998); Kovaleski *et al.* (2003), destacam como forças externas de desestabilização à organização as seguintes: forças politicas, económicas e tecnológicos, legal, ética e social, e das forças internas, os recursos organizacionais excedentes e novos objectivos profissionais. Kisil & Pupo (1998), definem “forças desestabilizadoras externas” as identificadas no ambiente externo da organização e “forças desestabilizadoras internas” as encontradas dentro da mesma. E, para melhor entender os motivos de mudanças organizacionais, recorrer-se-á ao quadro elaborado por Kisil & Pupo (1998), onde trazem exemplos de forças externas e internas de desestabilização, apresentando também possíveis resultados. A seguir, observemos:

# Quadro 1:Exemplo de forças internas e externas causadoras de mudanças e alguns resultados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fontes externas** | | **Resultado** |
| Social | Valores de meio ambiente na educação/ ensino superior | Proliferação de agências governamentais de controlo da qualidade de ensino superior. |
| Desenvolvimento de novos métodos tecnológicos de controlo da qualidade do ensino superior. |
| Compromissos organizacionais que afectam recursos, processos e currículos educacionais. |
| Surgimento de grupos de pressão para o maior controle da qualidade de ensino e das currículas do ensino superior. |
| Valores do movimento estudantis | Grande número de estudantes entra no ensino superior, aumento d o número de cursos a leccionar. |
| As escolas do ensino superior desenvolvem formas de acomodar por exemplo os estudantes provenientes das outras regiões. |
| O marketing estratégico dos cursos oferecidos muda no sentido de poder aproveitar-se dos novos consumidores representados pelos estudantes necessitando de novos cursos. |
| Política | Conservador no poder | Negócios recebem a porte de capital e se expandem. |
| Mercado ganha espaço em detrimento do papel do governo. |
| Progressista no pode | Os negócios são regulamentados: exigem abastecimento e retorno para os trabalhadores. |
| Os governos estão mais presentes para garantir serviços públicos. O estado passa a ser, além de regulador, provedor de serviços. |
| Minorias têm maior espaço para participar das decisões que afectam suas vidas |
| Económicas | Expansão da economia | Os negócios se expandem e os conglomerados florescem |
| Oportunidades novas de lucros podem ser eticamente discutíveis para a sociedade. |
| Recessão | Desordem, quedas (concordatas), privatização e falência são comuns. |
| Maior desemprego pode resultar em maior criminalidade e desajuste social. |
| Desenvolvimento tecnológico | Melhorias das comunicações | Os negócios podem alcançar os consumidores sob as mais variadas formas |
| A sociedade como um todo é melhor informada sobre a existência de bens e serviços |
| Melhoria dos transportes | O crescimento dos negócios reduz os custos de produção |
| Acesso a novos bens e serviços para as populações até então marginalizadas. |
| **Fontes internas** | | **Resultados** |
| Associações profissionais | | Novos métodos de realização do trabalho na especialidade são aplicados no local de trabalho. |
| Novos processos organizacionais são criados para acomodar os novos métodos |
| Novos objectivos e metas | | Novos espaços físicos para acomodar as novas unidades operacionais necessárias para atingir os novos objectivos. |
| Novos indivíduos organizacionais são contratados para actuar nas novas áreas. |
| As estruturas organizacionais são revistas para acomodar as novas áreas. |
| Recursos organizacionais | | Redefinição de prioridades no uso desses recursos. |
| Redefinição do uso de pessoal, o que pode requerer a reciclagem e treinamento dos funcionários em novas áreas de conhecimento e prático. |

Fonte: Adaptado de Kisil & Pupo (1998).

Em conformidade com a tabela acima, podemo-nos aliar aos estudos realizados por Robbins (2005) ao explicar de outra forma as determinantes de uma mudança organizacional a partir dos seguintes pontos:

1. Natureza da força do trabalho ao dar enfoque à diferença entre gerações, no tocante ao valor do trabalho, isto é, enquanto antigamente havia um comprometimento para com o trabalho, hoje em dia, essa tendência está a diminuir, facto é o exemplo que nos traz e que se vive actualmente, onde a juventude pensa mais no seu plano de carreira o que lhes leva, segundo este estudioso, a não se preocuparem com a lealdade à sua organização ou ao patronato. As pessoas ou a sociedade deseja sempre empregos aliciantes que melhor paguem e que dão segurança no seu plano de carreira. Assim como nas organizações, é visível a preocupação pela flexibilidade, satisfação, realização profissional dos seus integrantes e até pelo ambiente de trabalho de forma a mantê-los dentro;
2. Novas tecnologias são grandes exemplos disto, a informática, telecomunicações e outras; estas razões tem um impacto grande nas organizações pois têm a ver com as competências e aptidões dos colaboradores nas actividades do dia-a-dia e, pode vir a criar problemas ou alterações na forma como as pessoas trabalham e, por consequência, na resposta que estas dariam às necessidades dos consumidores que a cada dia exigem cada vez mais das organizações;
3. Choque económico – lança-se neste ponto a flutuabilidade da economia local, regional e mundial. Quando autor chama atenção à imprevisibilidade económica mundial, pois vive-se num mercado maleável, flexível, escorregadio e de interdependência, sendo que se um sector entra em problemas, tal leva consigo todos os outros, em cadeia, “mundo integrado” e não há certeza do dia de amanhã, embora se saiba que será diferente do de hoje;
4. Globalização da concorrência, aumento de concorrentes e as mudanças que poderão advir dessa nova entrada, assim como a impossibilidade de prever o que virá com o novo concorrente, por isso a necessidade de se dar uma resposta eficaz e antecipar-se aos concorrentes.

# 3. Inovação Organizacional

Vários são os autores que abordam o conceito de inovação, o que se traduz num maior desafio em busca de uma compreensão de tal fenómeno, sua natureza, características e as fontes da sua importância, num contexto tanto económico quanto administrativo. Para nós os envolvidos no contexto de administração pública, o desafio cinge-se na definição da inovação e a sua importância neste mesmo contexto.

E, para a discussão deste tema iremos explorar alguns conceitos do termo “inovação”, no sentido de perceber como este é descrito e procurar estabelecer uma ligação no âmbito da administração pública, que é o nosso foco de análise.

Na acepção de Drucker (1991), a inovação traduz-se na utilização de novos saberes tecnológicos e de mercado, procurando desenvolver novos serviços a serem oferecidos aos consumidores. Esta ideia é consubstanciada, de outra forma, por Tidd; Bessant; Pavitt*,* (2008), que acrescentam ao conceito outros itens como a combinação dessas novas ideias ou conhecimentos com habilidades tecnológicas e experiência para gerar esses novos serviços.

Portanto, em observância a esta combinação de conceitos, concluímos que estes autores incluem nas suas definições o factor tecnológico no processo de inovação, mostrando que a inovação está estreitamente relacionada com as novas tecnologias. A inovação deve sempre ser vista como um processo vital para a organização, de modo a garantir uma competição ao mesmo nível ou até mesmo acima do da concorrência.

No entanto, existem outras correntes que não observam a inovação apenas no âmbito da introdução de novas tecnologias, acrescentando outros elementos como inovações sociais, inovações em serviços e inovações no sector público ou na administração pública.

As empresas apenas terão vantagens competitivas ao inovar continuamente nos seus processos de actuação, fornecendo sempre produtos novos e de qualidade superior e tendo sempre por base dois grandes factores, a rapidez e eficiência. A inovação deve ser vista como um auxílio permanente do processo de mudança.

A função pública não pode estar alheia a este processo de inovação, pois só assim pode acompanhar o ambiente tecnológico, para além de que a função pública deve ser a impulsionadora das inovações no seu sector, pois só assim poderá controlar o funcionamento das suas instituições.

Para Borins (2002), a inovação tem sido um tema de grande interesse em ambos sectores: privado e público. Para dizer que actualmente não se pode olhar para as inovações como um instrumento estratégico do sector privado, mas também para a função pública onde estão inseridas as unidades orgânicas em estudo. Pois, percebe-se que o rápido desenvolvimento tecnológico cria condições para que as empresas tenham novos produtos, transformando o processo produtivo, assim como realizar os seus negócios de forma diferenciada com as outras e tentar cada vez mais estar em vantagem competitiva face às outras. Este autor afirma ainda que sendo a inovação um assunto que preocupa actualmente a ambos sectores privado e público, onde anteriormente o segundo não via isto como prioridade devido a situação de ‘monopólio’ da administração pública e que era e é o contrário do sector privado que precisa inovar para poder sobreviver e se não senão extinguia. Entende-se que, enquanto no sector público a questão de competitividade era nula então, para o sector privado já não. Enquanto o primeiro sector luta mais para manter do *status quo*, o segundo é mais pela sobrevivência e crescimento cada vez mais no mercado.

# 3.1 Determinantes do processo de inovação

De acordo com as descrições acima feitas, a inovação é um elemento importante para as organizações que pretendam estar na vanguarda, sejam estas do sector privado sejam do sector público. Ao abordarmos esta temática, levantam-se sempre algumas questões, sendo algumas das quais as que irão determinar este processo de inovação, ruptura, criação ou recriação empresarial.

Para Silva (2014:9), os factores determinantes da inovação são “o conjunto de características da organização que facilitam e apoiam as suas estratégias de inovação”, ou seja, tudo aquilo que irá ajudar no processo de inovação. Tendo em mente que as organizações se encontram inseridas num ambiente competitivo, deve-se ter em conta a natureza estratégica da inovação, isto é, de acordo com o mesmo autor, é preciso perceber que existem factores endógenos da inovação organizacional, assim como exógenos a esta. Isto para concluir que precisamos de informações que advenham ou que estejam dentro da organização e de outras que advenham ou já se encontrem fora desta. Ao pautar-se por um processo de inovação, deve-se olhar não só para o interior, mas também para o exterior da organização, de modo a diminuir ou reduzir a possibilidade de fracasso ou de insucesso deste processo e, consequentemente, da organização também. É nesta lógica que Barbosa *et all.* (2013) afirmam que a inovação não só é determinada pela situação tecnológica, como também por um conjunto de factores internos e externos.

Sublinhe-se, deste modo, que face a um processo de inovação não podemos apenas observar e preocuparmo-nos com as mudanças ao nível tecnológico, em termos de forma de produção e de serviços, mas também perceber e analisar internamente a forma como a organização quer mudar os factores externos a verificar, ao nível institucional ou na área de actuação, como devemos aplicar os novos esforços para se poder estar na vanguarda, que é o grande objectivo de qualquer organização no desenvolvimento das suas actividades.

Coriate & Weinsten (2002) determinam os factores institucionais externos ou internos como peças-chave para a compreensão do que irá determinar a inovação numa organização. E, para Freire (2002), a inovação é um elemento crucial para o crescimento e desenvolvimento de uma organização, podendo ser por via de novos produtos, serviços e processos fornecidos ao público consumidor, assim como pelas práticas da gestão interna.

Nestes moldes e em função das afirmações do autor, as organizações devem adoptar modelos globais de gestão da inovação, baseando-se tanto quanto possível na respectiva competência de gestão e, só assim poderão garantir e levar a bom “porto” todas as iniciativas inovadoras e, como consequência directa, à possibilidade de potencializar cada vez mais os projectos de inovação e garantir o desenvolvimento sustentado da organização.

Ao fazer a análise dos factores externos que podem ser determinantes no processo de inovação, não se pode esquecer a questão da concorrência como uma das características do mercado a ter em conta, assim como a área de actividade da organização e o regime de apropriação (Freire, 2012; Barbosa *etal.*2013). Existem várias formas de análise dos factores internos como determinantes para a inovação, mas estes autores supracitados são unânimes ao afirmarem que estes têm que ver com os recursos organizacionais e capacidades internas da organização, assim como a sua capacidade de inovar.

Neste âmbito, apresentamos os seguintes factores internos determinantes da inovação como os mais relevantes: (i) a dimensão da organização (recursos financeiros e infra-estruturas); (ii) o investimento em investigação e desenvolvimento (capacidade interna de organização) e (iii) a experiência e colaboração (capacidade de inovar e organização).

Segundo Juraleski & Dehoff (2010), há necessidade de se combinar os factores como: o talento, conhecimento e estrutura da equipa, como ferramentas para que o processo de inovação tenha sucesso tanto em produtos como em serviços. Se lermos este excerto, percebemos que ao falar ou ao implementar as inovações não devemos ser míopes mas sim holistas, isto é, temos de explorar todas as características determinantes para a inovação, principalmente as componentes integrantes da organização, ou pessoas que estão dentro desta, pois serão elas que irão manusear as ferramentas, através daquilo que serão as suas experiências e talento.

Actuando desta forma, as organizações estarão a trazer um diferencial para o mercado, principalmente para a concorrência pois, esta terá dificuldades em imitar, uma vez acrescentado um elemento muito importante neste processo – a capacidade intelectual, competência e experiência das pessoas da organização. É desta forma que Chan *et al.* (2012), afirmam que é preciso ter a capacidade de colher ideias e competências de uma grande variedade de fontes, apresentando-nos quatro aspectos relacionados com a capacidade organizacional na determinação da inovação: a capacidade de abertura, autonomia, integração e experimentação, sendo assim importante clarificar tais concepções.

Portanto, a capacidade de abertura significa que a empresa deve ter a capacidade de receber ideias e iniciativas de diversas fontes de orientação distantes, “externas”, ou próximas, “internas”. Devem aproveitar-se desta capacidade de abertura para ter acesso a diversas fontes de inovação, como por exemplo as universidades, institutos de pesquisa e outras empresas, assim como o seu próprio pessoal, ao nível interno. Enquanto a capacidade de autonomia organizacional está relacionada com o incentivo ao talento e à exploração de conhecimentos e experiências, com tolerância a ideias radicais e de risco. A experimentação tema ver com a investigação, testagem e venda de conceitos e ideias radicais, daí considerar-se esta capacidade a mais importante, principalmente no caso em estudo, uma organização de ensino superior, que são muitas vezes negligenciadas.

Por último, temos a capacidade de integração que pauta pela junção de organizações com capacidades tradicionais a empresas com inovações radicais, com base em resultados de longo, médio e curto prazo, como forma de aumentar o desempenho de inovações. Não podíamos deixar de olhar os factores de inovações nas instituições de ensino superior, sendo por isso que nos socorremos do Ryan (2012), afirmando que um dos factores das inovações nas universidades, está concretamente na metodologia, prende-se no desejo de melhorar a aprendizagem dos alunos e prepará-los em seus papéis dentro do mercado de emprego cada vez mais rápido em termos de mudanças.

Com esta ideia, percebe-se que há sempre necessidade de se melhorar e inovar nos processos de leccionação das universidades como instituições de ensino superior assim como nos curricula pois, só assim é que podemos acompanhar a actualidade, formando indivíduos preparados para o mercado cada vez mais exigente. A inovação é necessária quando as mudanças demonstram que os métodos de ensino antigos são impraticáveis, logo, inovar é tida como estratégia para colmatar esta impraticabilidade metodológica.

As universidades devem inovar ainda mais porque segundo Kenny (2016), o conhecimento é a principal forma para a produção e um factor muito importante no mundo da competição. Se olharmos para este parafraseamento, percebemos que estas devem pesquisar para que este produto seja na verdade um vector para que estejamos em frente dos outros, sendo por isso que se recomenda à condições financeiras no sentido de se poder sair de pesquisa pura para aplicada e assim controlar o mundo e ainda garantir tal competitividade. As universidades como lugares de produção de conhecimento devem sempre pautar por inovações que agreguem valores e qualidades aos seus estudantes em todos sentidos para que o mercado os reconheça e assim sair sempre em vantagem, em relação às outras instituições de ensino superior.

# Conclusão

As mudanças e inovações são um processo que deve acompanhar qualquer organização ou instituição que queira singrar num mercado competitivo e, que se diga, também selvagem, pois todas pretendem sempre alcançar cada vez mais vantagens face às restantes, por isso, é necessário prestar atenção neste mesmo processo. No entanto, todas as organizações que optem por este caminho devem, antes de mais, saber os motivos para enveredar por ele, isto como forma de poder traçar as melhores estratégias para a melhor prossecução do processo, uma vez que não se trata de um processo fácil, pois envolve muitas questões, desde as económicas às sociais.

É neste âmbito que abordamos todos os conceitos relacionados com mudanças e inovações, sua importância para as organizações, assim como o entendimento sobre como estas ocorrem e como devem ser geridas no sentido de trazer resultados satisfatórios para as organizações, não descurando do ponto referente aos factores que levam as organizações a pautarem por este processo. Percebeu-se que não é possível falar de mudanças sem abordar o aspecto inovador como chave de todo o processo que possa decorrer das organizações, uma vez que todo o processo de mudança sugere também inovação, pois estes dois aspectos coexistem ou se complementam.

São várias as determinantes que, no entender dos nossos inqueridos e entrevistados, fizeram com que estas delegações da UP optassem pelo processo de mudanças e inovações e, foi notória a vontade de estar à frente das outras delegações no ensino superior. Portanto, esta vontade é percebida como um factor interna, isto é, que as organizações sentiram esta necessidade de mudar e inovar, pois já não se sentiam satisfeitas com elas mesmas. Ainda, percebeu-se que, aos nossos entrevistados o desejo de melhorar constantemente está relacionado com a qualidade dos seus formandos na área da docência, não descurando da situação de aumentar a sua quota de mercado, isto é, crescer cada vez mais em todas vertentes, desde as infra-estruturais até aos cursos oferecidos, o que é justificado pelo facto de estas delegações de Maxixe e Gaza terem ganho prémios da Universidade Pedagógica (reitoria), mostrando cada vez mais a vontade de estar à frente das outras Delegações.

Os determinantes externos, que se prendem com a questão de poder dar aos alunos a possibilidade de escolha de cursos para aqueles que procuraram os serviços destas delegações, ajustam-se às políticas traçadas pelo Governo no que tange à formação de professores para fazerem face à falta destes nas escolas. Aliou-se assim a qualidade do ensino com a responsabilidade social de empregar cada vez mais profissionais como docentes e também em todas as áreas de conhecimento.

Todos estes motivos que entram no lote de razões externas e internas devem ser suportadas pela existência de infra-estruturas cómodas e apropriadas para que o processo de ensino e aprendizagem ocorra adequadamente e consiga albergar todos aqueles que pretendem ingressar nestas instituições de ensino superior.

Saliente-se, por fim que a questão de liderança deve ser preponderante num processo de mudança e inovação organizacional, para que todos os integrantes, dentre novos e antigos, engrenem e acompanhem este processo. É nesta vertente que os nossos inqueridos reconheceram a existência de mudanças e inovações nestas instituições e que tais estão ainda a acontecer, sendo exemplo claro disso, o incremento infra-estrutural e o número de cursos para estudantes de todas as áreas, e não apenas de docência, como por exemplo as áreas técnicas. Há integração de novos membros assim como uma grande procura dos serviços destas instituições por outras, sob a forma de palestras e seminários.

# Bibliografia

Acuña, E.; Fernández, F. 1995. “Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais”**.***in Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, abril/junho.

Barbosa, N., Faria, A., Eiriz, V. 2013. “Industry and firm-specific factors of innovation novelty, Industrial and Corporate Change”.Agosto, 30, doi:10.1093/icc/dtt029.

Brandão, Soraya. Monteiro; Bruno-Faria, Maria de Fátima. 2013. “Inovação no sector público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração”.in  *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 1, p. 227-248.

Bressan, C. L. 2004. “Mudança Organizacional: uma visão gerencial”.*In I Seminário de Gestão de Negócios*. Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE. vol.1.

Borins Sandford. 2002."Leadership and innovation in the public sector", *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23 Iss 8 pp. 467 – 476

Camões, P. J. 2012. “Design de investigação”. *Em Metodologia para a investigação social*, H.C. Silvestre & J. F. Araújo, coords. Lisboa: Escolar Editora.

Castilho, A. P., Borges, N.R.M.; Pereira, V. T. 2014. *Manual de Metodologia científica*, 2ª edição. ITumbiara, Istitututo Luterano de Ensino Superior.

Coriat B.; Weinstein O. 2002. “Organizations, firms and institutions in the generation of innovation”.*In Research Policy*, v. 31, n. 2, p. 273-290.

Cunha, M. P., REGO, A. 2002.“As duas faces da mudança organizacional: planeada emergente”. *In Workingpaper*. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.

Da Silva, A. X. 2014. *Inovação Empresarial: A utilização do designthinking como nova oportunidade de inovação*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Estratégia. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho.

Damanpour, Fariborz; Schneider.2009. “Marguerite. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers”.*In Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 19, n. 3, p. 495-522.

Doonlin, B. 2003. “Narratives of Change: Discourse, technology and organization”. *In Organization*.vol. 10, n. 4, p. 751-770.

Dos Reis, B. D. 2011. *A Gestão de Mudanças em Organizações Brasileiras de Interesse Público: Uma Perspectiva dos de Consultores*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro. Pontífice Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Drucker, P. F. 1994. “The new productivity challenge”.*InHarvard Business Review*.Boston: vol. 69, n. 6, p. 69-79, nov-dez.

Falchikov, Nancy. 1993. “Attitude and Values of Lecturing Staff: Tradition, Innovation andChange,” *High education,* 25: 487-510

Fereira, V. R. S., Tete, M. F., Silva Filho, A. I., & Sousa, M. M. 2015. “Inovação no Sector Público Federal no Brasil na Perspectiva da Inovação em Serviços*”.  Revista de Administração e Inovação*. 12(4), 99-118.

Freire, A. (2002). *Inovação. Novos produtos, serviços e negócios para Portugal.* Lisboa: Editorial Verbo.

Ghani, A. K.;Jayakabalan, V.;Sugamar, M. 2002. “Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure”*.In The Journal of High Technology Management Research*. Elsevier Science.

Heifetz, R. 1994.*Leadership without easy answers*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University.

Huber, G. P.;Glick, W. H.1995. “Sources and forms of organizational change*”.In:\_\_\_\_;\_\_\_\_(Eds.). Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.

Juruzelski, B., &Dehoff, K. 2010. “How the Top Innovators Keep Winning”. *In The Global Innovation 1000.*

Kanter, R. 1998. “When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations,” *Research in Organizational Behaviour.*Vol. 10, pp. 169-211

Kanter, R. 2001. “Creating the culture for innovation,” In Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Somerville, I. (Eds), *Leading for innovation.* Jossey – Bass, San Francisco, CA. 73-85

Kearney, Richard C.; Fieldman, Berry M.; Scavo, Carmine F. 2000.“Reinventing government: city manager attitudes and actions”.*In Public Administration Review*. vol. 60, n. 6, p. 535-547.

Kenny, John. 2016. “Academic Work and Perfomativity,” *High Education,* 10.1007/s10734-016-0084-y

Kisil, M., &Pupo, T. R. 1998. *“*Gestãoda mudança organizacional*”. In Saúde & Cidadania*. São Paulo. Universidade de São Paulo:vol. 4.

Kovaleski, João Luiz at. Al. 2003. “*Gestão da Mudança Organizacional”*. *In Publ.UEPG CI, Hum.,Ci. Soc. Apl., Letras e Artes*. Ponta Grossa: 11(1): 51-57, jun.

Lima**,** S. M. V.;Bressan, C. L. 2003. “Mudança organizacional: uma introdução”. *In S. M. V. Lima (Ed.), Mudança organizacional – teoria e gestão.* Rio de Janeiro: Editora FGV.17-63.

Melandez, AntonioPadilla; Moreno, Aurora Garrido. 2012. “Open Innovation in Universities”.*International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.*Vol. 18 Iss 4 pp. 417-439

Morrar, R. 2014. “Innovation in services: A literature review”*.In Technology Innovation Management Review*.4(4), 6–14.

Nadler, D. A.; Tushman, M. L. 1990.“Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change”*.In California Management Review*.

Oliveira, F. A.; Duarte, R. N.; Montivench, J. A. B. 2002.“O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de auto peças: um estudo de caso”. *In XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba: XXII ENEGEP.

Pinto, M. C. S. ; Lyra, Cristina C. 2009. “Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira”*. In Revista de Administração Pública* (Impresso), v. 43, p. 609-634.

Robbins, S. P. 2005.*Comportamento Organizacional*. São Paulo. 11ª edição. Editora: Pearson Prentice Hall

Robbins, S. P; Judge, T. A.; Sobral, F. 2010. *Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro***.**14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rosenblantt, M. 2011. “The use of innovation awards in the public sector: individual and organizational perspectives”. *In Innovation: management, policy & practice*. Vol. 13, n. 2, Aug.

Roste, R. 2005. “Innovation in Public Sector.Studies of innovation in the public sector, a theorical framework”. *In Publin Report*, Oslo n. D16.

Royer, Isabelle &Zarlowski, Philippe. 2001. *Research Design (org.) Doing Management Research*. London: Sage Publications, pp.112-131.

Ryan, S. 2012. “Academic Zombies: a failure of resistance or a means of survival. AustralianUniversities,” *Review*, 54(2), 3–11.

Ruquoy, Danielle. 1997. “Situação de Entrevista e Estratégia do Entrevistador.” (capítulo 3) In *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, LucAlbarello, FrançoiseDigneffe, Jean-Pierre Hiernaux, Christian Maroy, Danielle Ruquoy e Pierre de Saint-Georges, eds. Lisboa: Gradiva: 84-116.

Santos, Marcel de Souza e Silva. 2014. “Gestão da Mudança Organizacional: Uma revisão teórica. Dissertação de Mestrado”*. In Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*. Rio de Janeiro.

Schwella, Erwin. 2005. “Inovação no governo e no sector público: desafios e implicações para a liderança”*.In Revista do serviço público.* Brasília 56(3): 259-276 Jul/set.

Silva, J. R. G. da. 2001. *Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a óptica do sujeito e da reconstrução de identidades*. Tese (Doutorado em Administração). Instituto de Administração e Gerência, PUC-Rio, Rio de Janeiro.

Silva, M. A. C. da; Araujo, G. C.; Vaz, T. R. D. 2009. “Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional”*.In XII simpósio de Administração da Produção, logística e operações internacionais*. São Paulo. São Paulo

Sousa**,** et al. 2013. “Inovação no Serviço Público Brasileiro: Análise de 16 Edições do Concurso de Inovação na Administração Pública”. *In XXXVII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro. 7- 11 de Setembro.

Tiid, J.; Bessant, J.; Pavvit, K. 2008.*Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.

WoodJr., T. 2009. *Mudança Organizacional*. São Paulo. 5ª Edição. Editora: Atlas.

Yin, Robert K. 2001. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2ª Edição, tradução de Daniel Grassi 2003. Porto Alegre: Bookman.

Wilson, J. 1989. *Bureaucracy: what Government Agency Do and Why They Do It,* Basic Books, Ney York, NY

1. Licenciado em Contabilidade e Mestre em Administração Pública [↑](#footnote-ref-1)