



EAESP

GV PESQUISA

REPENSAR A GRADUAÇÃO DA EAESP: UM ESTUDO DE CASO DE INOVAÇÃO

Relatório 04/2005

TALES ANDREASSI

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO
PAULO**

**REPENSAR A GRADUAÇÃO DA EAESP: UM ESTUDO DE
CASO DE INOVAÇÃO**

SÃO PAULO

JUNHO

2004

RESUMO

Esta pesquisa pretende analisar os diversos fatores que influenciam a realização e consecução de um projeto de inovação, tratando especificamente do projeto de reformulação do curso de graduação em administração da FGV-EAESP. Tomando-se como base os estudos realizados pelo MIRP (*Minnesota Innovation Research Program*), a pesquisa irá utilizar a mesma ferramenta metodológica para avaliar algumas variáveis - idéias, pessoas, interações, contextos e resultados – que influenciam os projetos de inovação. A pesquisa justifica-se pela necessidade de se testar, desenvolver ou adaptar metodologias que permitam a análise de projetos de inovação, levantando empecilhos e facilitadores do processo. É importante também por gerar resultados que poderão eventualmente ser utilizados em outros projetos de cunho acadêmico.

PALAVRAS-CHAVES

Projeto de inovação, reestruturação de cursos.

ABSTRACT

This paper aims at studying several factors that influence the accomplishment and consecution of an innovation project. It does so by specifically analyzing the reformulation project of the business administration undergraduate course at FGV-EAESP. The research makes use of the same methodological tools studied by the MIRP (Minnesota Innovation Research Program) in order to evaluate some variables – ideas, people, interactions, contexts, and results – that influence innovation projects. The research points out the necessity of testing, developing, or adapting methodologies that might allow the analysis of innovation projects, calling attention to hindrances and facilitators in the process. It also generates results that will be occasionally used in other academic projects.

.

KEY WORDS

Project Management, Innovation, undergraduate courses.

SUMÁRIO

| | | |
|------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. | Introdução | 01 |
| II. | Referencial Teórico | 04 |
| | 1. Conceito de inovação..... | 04 |
| | 2. O Projeto MIRP | 08 |
| | 2.1 Apresentação | 08 |
| | 2.2 Premissas..... | 09 |
| | 2.3 Metodologia adotada no Projeto MIRP | 11 |
| | 3. Outras experiências de reformulação de cursos..... | 14 |
| III. | Metodologia | 17 |
| | 1. Natureza e método de pesquisa..... | 17 |
| | 2. Coleta de dados | 23 |
| | 3. Fases do Projeto Repensar | 24 |
| IV. | Descrição do caso | 26 |
| | 1. Apresentação do Projeto Repensar aos Departamentos de Ensino e Pesquisa..... | 27 |
| | 2. Criação do portal do Projeto Repensar..... | 28 |
| | 3. Realização dos cafés da manhã com convidados..... | 29 |
| | 4. Elaboração do documento síntese | 38 |
| | 5. Comissão do 47º SAP..... | 40 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 6. Nova visita aos Departamentos de Ensino e Pesquisa | 41 |
| 7. Formação de grupos para desenvolver a proposta apresentada no SAP | 42 |
| V. Descrição e análise dos resultados | 43 |
| 1. Eficiência percebida com a inovação | 44 |
| 2. Nível de incerteza que envolve a inovação | 46 |
| 3. Escassez de recursos..... | 48 |
| 4. Padronização dos procedimentos para desenvolver a inovação | 50 |
| 5. Grau de influência sobre decisões..... | 52 |
| 6. Expectativas de prêmios e sanções..... | 53 |
| 7. Liderança do time de inovação | 55 |
| 8. Liberdade para expressar dúvidas | 57 |
| 9. Aprendizagem encorajada..... | 59 |
| 10. Nível de incerteza no ambiente | 61 |
| 11. Tempo alocado em tarefas | 63 |
| 12. Frequência da comunicação | 64 |
| 13. Problemas identificados | 65 |
| 14. Conflitos..... | 67 |
| 15. Processo de resolução de conflitos..... | 68 |
| VI. Conclusões e considerações finais | 69 |
| VII. Bibliografia | 72 |

ANEXOS

LISTA DE QUADROS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa..... | 19 |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------------|----|
| Figura 1: Novo CG – Primeiros esboços..... | 25 |
|--------------------------------------------|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Eficiência percebida com a inovação..... | 44 |
| Tabela 2: Nível de incerteza que envolve a inovação..... | 46 |
| Tabela 3: Escassez de recursosNível de incerteza que envolve a inovação..... | 48 |
| Tabela 4: Padronização dos procedimentos para desenvolver a inovação..... | 50 |
| Tabela 5: Grau de influência sobre decisões..... | 52 |
| Tabela 6: Expectativas de prêmios e sanções..... | 53 |
| Tabela 7: Liderança do time de inovação..... | 55 |
| Tabela 8: Liberdade para expressar dúvidas..... | 57 |
| Tabela 9: Aprendizagem encorajada..... | 59 |
| Tabela 10: Nível de incerteza no ambiente econômico..... | 61 |
| Tabela 11: Nível de incerteza no ambiente demográfico..... | 61 |
| Tabela 12: Nível de incerteza no ambiente regulador..... | 62 |
| Tabela 13: Tempo alocado em tarefas..... | 63 |
| Tabela 14: Frequência da comunicação..... | 64 |
| Tabela 15: Conflitos..... | 67 |
| Tabela 16: Processos de resolução de conflitos..... | 68 |

REPENSAR A GRADUAÇÃO DA EAESP: UM ESTUDO DE CASO DE INOVAÇÃO

Tales Andreassi

I. INTRODUÇÃO

O Fórum de Inovação da FGV-EAESP, um consórcio formado até o momento por seis empresas e do qual o autor deste trabalho participa como pesquisador, vem desenvolvendo uma série de estudos de caso com o objetivo de analisar a inovação em organizações. No decorrer desses estudos de caso, as equipes envolvidas tomaram conhecimento de uma série de ferramentas para se estudar e compreender a inovação organizacional. Uma dessas ferramentas foi o questionário MIS (*Minnesota Innovation Survey*), desenvolvido pelo *Minnesota Innovation Research Program* vinculado à Universidade de Minnesota, e relacionado no anexo 1 deste trabalho. O MIS tem como objetivo analisar idéias, pessoas, interações, contextos e resultados da inovação, possuindo como objeto de estudo os projetos de inovação.

Em função de limitações de ordem metodológica, o questionário MIS acabou tendo uma utilização restrita no Fórum de Inovação. Isso porque o objeto de estudo do Fórum era a empresa como um todo e não especificamente o projeto de inovação.

Paralelamente a isso, a EAESP vem estruturando a reformulação do seu curso de graduação, sendo este um dos principais compromissos e desafios da Diretoria empossada em 2003. Como o repensar do curso de graduação pode ser entendido como um grande projeto de inovação, envolvendo a participação de representantes dos diversos departamentos da escola, acreditou-se que esta seria uma excelente oportunidade para se aplicar os conhecimentos desenvolvidos pelo Fórum de Inovação em uma das entidades que o originou, a EAESP.

Nesse sentido, chega-se à formulação do objetivo geral da presente pesquisa, que é o de entender como uma inovação emerge e se desenvolve em uma instituição de ensino, especificamente no que diz respeito à reestruturação de seu Curso de Graduação.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1. analisar os principais fatos que originaram a inovação (gatilhos)
2. identificar empecilhos e facilitadores na realização de um projeto de inovação;
3. analisar a influência dos fatores externos: mercado (empresas), ambiente econômico, ambiente regulador, públicos interessados (alunos, ex-alunos, pais), entre outros;
4. examinar a influência do ambiente da organização no desenvolvimento da inovação;
5. identificar e analisar uma série de fatores relacionados ao processo da inovação: lideranças, conflitos, comunicação, reconhecimento, planejamento, interação entre as pessoas, entre outros.

A realização desta pesquisa se justifica por uma série de fatores. O primeiro deles, como já foi mencionado anteriormente, é a existência de um programa dentro da EAESP - o Fórum de Inovação - cuja proposta é estudar a inovação sob o ponto de vista organizacional. Um segundo fator é que a reestruturação do curso de graduação é uma oportunidade única de se acompanhar um caso de inovação em pleno desenvolvimento. Tal contexto é seguramente mais rico do que um caso de inovação encerrado, pois permite explorar com maior detalhe e precisão os aspectos relacionados à inovação.

Um terceiro fator é que o registro da experiência de se desenvolver um projeto de inovação de cunho acadêmico, identificando empecilhos e facilitadores, poderá servir de subsídio para a realização de outros projetos semelhantes. Finalmente, o quarto fator relaciona-se com o fato, mencionado por Van de Ven e Angle (2000, p.4), de que há uma escassez muito grande de trabalhos que se dedicam ao estudo do como e por que as

inovações realmente emergem e se desenvolvem dentro de uma organização, uma vez que a maioria dos estudos se concentram ou na análise dos *inputs* da inovação ou dos *outputs*.

Com base no que foi anteriormente descrito, chega-se às seguintes perguntas básicas que refletem o problema de pesquisa a ser analisado neste trabalho:

Como e por que uma inovação emerge e se desenvolve dentro de uma instituição de ensino?

Como uma série de fatores - sociais, econômicos, organizacionais, mercadológicos - influencia o processo de desenvolvimento de uma inovação em uma instituição de ensino?

É importante ressaltar que, embora seja necessário discutir alguns conceitos pedagógicos envolvidos no repensar do curso de graduação da EAESP, este não será absolutamente o foco da pesquisa. Como pode ser observado na discussão do problema e dos objetivos do trabalho, o foco é efetivamente a questão da inovação. Além disso, esta pesquisa está abrangendo apenas a fase inicial do Projeto Repensar, sendo que para as outras fases já estão sendo pensadas outras pesquisas, inclusive com aplicação de metodologias diferentes.

O presente trabalho está dividido em sete itens. O item 1, esta introdução, descreve e contextualiza os objetivos, as justificativas e o problema de pesquisa, bem como relata a estrutura do trabalho. O item 2 relaciona o referencial teórico necessário para subsidiar as análises a serem efetuadas. O item 3 descreve a metodologia adotada na pesquisa. O item 4 descreve o caso “repensar a graduação da EAESP”. O item 5 analisa os principais resultados encontrados. O item 6 trata da conclusão do trabalho. Finalmente o item 7 relaciona a bibliografia utilizada, sendo seguido pelos anexos.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

1. CONCEITO DE INOVAÇÃO

Segundo Barbieri e Alvarez (2003, p. 41), a palavra inovar vem do verbo latino (*innovo, innovare*) que significa renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie. Embora aparentemente simples, esse conceito desdobra-se em uma série de especificações e detalhamentos que o transformam em algo não trivial para a maioria das pessoas.

Embora a questão da inovação apareça de forma secundária em obras de alguns economistas clássicos (Adam Smith, Ricardo, List) e posteriormente no próprio Marx, foi só a partir dos estudos de Schumpeter - economista austríaco e professor da Universidade de Harvard - na primeira metade do século XX, que a inovação é analisada mais a fundo na teoria de desenvolvimento econômico.

Para Hasenclever e Mendonça (1994), Schumpeter deu uma importante contribuição ao tema quando distinguiu a inovação da invenção. Enquanto a invenção é entendida como uma idéia potencialmente aberta para a exploração comercial, mas não necessariamente concretamente realizada, na idéia de inovação está implícita uma ênfase na exploração comercial. Ou seja, a invenção é a idéia em si, traduzida por um modelo de um produto ou processo novo (ou aperfeiçoado). Já a inovação, sob o ponto de vista econômico, só se concretiza ao se realizar a primeira transação comercial do novo produto ou processo.

Schumpeter (1934) foi um dos pioneiros na definição e contextualização da inovação. Em sua obra, menciona a existência de cinco tipos de inovação:

- Introdução de um novo bem - bem este cujos consumidores ainda não estejam familiarizados - ou de uma nova qualidade de um bem.
- Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não testado em determinada área da indústria e que tenha sido gerado a partir de uma nova descoberta científica, ou ainda um novo método de tratar comercialmente um *commodity*.

- Abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que uma área específica da indústria ainda não tenha penetrado, independentemente do fato do mercado existir antes ou não.
- A conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria prima ou bens parcialmente manufaturados, independentemente do fato da fonte existir antes ou não.
- O aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor, como por exemplo a criação de uma posição de monopólio ou a quebra de um monopólio existente.

Os dois primeiros tipos de inovação mencionados por Schumpeter, inovação de produto e processo, são denominados pelo Manual Oslo¹ (OECD, 1992) de inovação tecnológica. Já os três outros tipos englobam as chamadas inovações organizacionais.

Uma definição bastante abrangente de tecnologia foi dada por Sábado e Mackenzie (1981) apud Barbieri e Álvarez (2003, p. 42), para os quais “tecnologia é um pacote de conhecimentos organizados de diferentes tipos (científicos, empíricos), provenientes de várias fontes (descobertas científicas, outras tecnologias, patentes, livros, manuais etc.), através de diferentes métodos (pesquisa, desenvolvimento, adaptação, reprodução, espionagem, especialistas etc.)”. Assim, inovação tecnológica pode ser definida “como a invenção, o desenvolvimento e a introdução no mercado de novos produtos, processos e serviços que incorporam novas tecnologias” (Betz, 1994 apud Barbieri e Alvarez (2003, p.44).

Pode-se sofisticar ainda mais tal classificação de inovação ao se considerar o grau de novidade da mesma. Nos anos 70, Rosemberg (1976) introduz o conceito de inovações radicais e incrementais. As inovações radicais são aquelas que produzem um grande impacto econômico ou mercadológico; já as inovações incrementais dizem respeito aos aprimoramentos técnicos de base contínua, que de certa forma são a base da competitividade japonesa.

¹ O Manual Oslo (década de 90) e o Manual Frascati (década de 60 e 70) são duas publicações clássicas organizadas pela OCDE cujo objetivo foi definir e classificar inovação e atividades inovativas.

Há uma certa polêmica sobre o fato de uma inovação incremental ser efetivamente considerada como inovação. Quando Schumpeter se refere à inovação está, na verdade, se referindo às inovações radicais, deixando em segundo plano as inovações de ordem incremental. A esse respeito, Rosenberg (1976, p. 76) afirma que “a inovação adquire significância econômica somente através de um extenso processo de modificações e de milhares de pequenos melhoramentos”. No entanto, continua o autor, a influência de Schumpeter é tão grande que seu modelo acabou sendo utilizado para a análise de toda atividade inovativa, seja ela de ordem radical ou incremental.

Para Hall (1994), a idéia de que a inovação tecnológica pode ser incremental é aceita hoje em dia principalmente em função da teoria evolucionária, proposta por Nelson e Winter, professores da Universidade de Columbia, em 1977 e ampliada por Giovanni Dosi em 1984. Tal teoria explica como a produção das atividades técnico-científicas é incorporada ao processo produtivo e quais são os efeitos desta incorporação sobre a própria estrutura industrial e de concorrência.

Mais recentemente, Christensen e Overdorf (2000) introduziram o conceito de inovações sustentáveis e de ruptura, as quais se relacionam com o mercado de atuação. Inovações sustentáveis são aquelas que fazem com que um produto ou serviço tenha uma melhor performance junto a um mercado já existente. Quando a Compaq adota um processador 386 em substituição ao 286, está introduzindo uma inovação sustentável. Já uma inovação de ruptura cria um mercado inteiramente novo pela introdução de um novo produto ou serviço, sendo que inicialmente o seu desempenho é bem inferior ao que é demandado pelo mercado. Os computadores pessoais, quando entraram no mercado dominado pelos *mainframes*, são exemplos de inovações de ruptura.

Além da inovação tecnológica, existe também a inovação organizacional, a qual “introduz novidades que modificam os processos administrativos, a maneira como as decisões são tomadas, a alocação de recursos, as atribuições de responsabilidades, os relacionamentos com pessoas e outras organizações, os sistemas de recompensas e punições e outros elementos relacionados com a gestão da organização” (Barbieri e Alvarez, 2003).

Ressalta-se, no entanto, que a fronteira entre inovação tecnológica e inovação organizacional não são sempre claras. A implantação de um sistema integrado de gestão (ERP), por exemplo, envolve os dois tipos de inovação: tecnológica, pois envolve a revisão de processos produtivos; e organizacional, porque se trata de técnicas avançadas de gestão.

Finalmente, existe também um outro tipo de inovação, a inovação negocial, que embora seja de natureza organizacional, caracteriza-se por estar focada na relação da empresa com o seu ambiente de negócio (Barbieri e Alvarez, 2003). Um exemplo desse tipo de inovação é o recente caso da Gol Linhas Aéreas, que inovou a forma de operação dos serviços aéreos regionais.

2. O PROJETO MIRP

2.1. Apresentação

O *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP) é um projeto que teve início em 1983, tendo como objetivo compreender como e por que as inovações se desenvolvem no decorrer do tempo, desde a fase de concepção até a implementação propriamente dita, bem como conhecer quais os processos que conduziram ao sucesso ou insucesso das inovações e em que medida os processos de inovação podem ser generalizados. Tal objetivo partiu de duas constatações empíricas: a primeira é o fato dos Estados Unidos, reputado como um dos países mais inventivos do mundo, não possuir a mesma habilidade de outros países, notadamente os asiáticos, que desenvolvem e implementam as idéias americanas (o vídeo cassete é um bom exemplo disso). A segunda constatação é a de que poucos estudos examinam como a inovação emerge, desenvolve, cresce ou é descontinuada no decorrer do tempo, embora haja uma profusão de estudos que analisam os antecedentes (facilitadores e inibidores) ou os resultados da inovação.

Segundo Van de Ven e Angle (2000), líderes do projeto MIRP, 14 equipes de pesquisa, envolvendo mais de trinta professores e doutorandos da Universidade de Minnesota, conduziram 14 casos de inovação longitudinais que analisaram uma variedade de novas tecnologias, produtos, serviços e programas relacionados à inovação. Cada uma das equipes foi responsável pelo estudo e acompanhamento de um único caso de inovação, ao longo de pelo menos 3 anos, totalizando 14 inovações estudadas. Em 1989 foram publicados os primeiros resultados do projeto no livro *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, de Van de Ven, Angle e Poole, livro este que teve uma segunda edição no ano 2000. Após 1989, as pesquisas continuaram, sendo realizada uma série de *workshops* em 1993, 1995 e 1997, que resultaram em vários artigos e outros livros.

Os 14 casos de inovações estudados no Projeto MIRP foram selecionados (em 1983) a partir da seguinte questão: “o ano é 2000. Quais as inovações desenvolvidas na década de 1980 que representaram um impacto significativo sobre a sociedade atual”. Dessa forma, foram selecionadas as seguintes inovações: processo de criação de duas linhas de produtos médicos, desenvolvimento de um novo sistema de defesa naval, implantação de um sistema de descentralização da administração escolar, acompanhamento de uma start-up, comercialização do espaço, adoção de novos procedimentos de segurança por empresas de energia nuclear, planejamento estratégico governamental, análise dos avanços das pesquisas em semicondutores, desenvolvimento de trigo híbrido, entendimento da dinâmica das fusões e aquisições de empresas, análise do papel dos “empreendedores políticos” no estabelecimento de políticas públicas educacionais, fatores relacionados com a inovação nos hospitais e finalmente políticas e práticas relacionadas à administração de recursos humanos.

Como se pode observar na relação acima, os casos de inovação estudados pelo MIRP caracterizaram-se por apresentar um perfil bastante variado, uma vez que foram considerados diferentes tipos de inovação (tecnológica, produto, processo, de gestão), analisados sob diferentes perspectivas (individual, grupal, organizacional, setorial e nacional) e diferentes finalidades (privada, pública e sem fins lucrativos).

Para se entender o Projeto MIRP, que de certa forma embasa a presente pesquisa, serão discutidos alguns de seus principais aspectos, tais como as principais premissas, a metodologia e os resultados alcançados, conforme pode ser observado a seguir.

2.2. Premissas

A fim de se obter análises homogêneas para tipos (ou projetos) de inovação tão distintos, os pesquisadores dos 14 grupos se reuniam regularmente para estabelecer as premissas a serem utilizadas em todos os casos de inovação considerados. Assim, inicialmente foram definidos alguns princípios básicos: (1) a pesquisa deveria estudar o processo de inovação em diferentes níveis e contextos organizacionais; (2) a pesquisa seria

multidisciplinar (tanto que acabou envolvendo 15 faculdades e institutos da Universidade de Minnesota) e (3) a pesquisa deveria ser longitudinal, ou seja, o acompanhamento dos pesquisadores se daria conforme o projeto fosse se desenvolvendo ao longo do tempo.

Além desses princípios, foram estabelecidos também três critérios para melhor direcionar o trabalho dos pesquisadores: parcimônia, significância e generalidade. *Parcimônia* no sentido de que a pesquisa deveria ser simples o suficiente para garantir uma certa flexibilidade aos 14 casos de inovação, a fim de que estes pudessem atingir seus próprios objetivos, além de atingir os objetivos relacionados ao Projeto MIRP; *significância* no sentido de que os resultados deveriam ser robustos o suficiente para representarem um avanço no entendimento da gestão da inovação; e generalidade no sentido de que a metodologia da pesquisa deveria ser generalista o bastante para ser aplicada nos 14 casos de inovação (Van de Ven e Angle, 2000, p.8 e 9).

Após algumas discussões, os participantes concluíram que tais premissas somente seriam atingidas se fosse realizada uma pesquisa que contemplasse cinco unidades de análise, selecionadas pelo fato de constituírem as preocupações centrais dos gerentes envolvidos com a inovação: idéias, pessoas, transações, contextos e resultados.

Segundo Nobre Filho e Machado (2003), baseados em Van de Ven, Angle e Poole (2000), pode-se definir esses termos da seguinte maneira:

- Idéias: reinvenção, proliferação, nova implementação, descarte e finalização;
- Pessoas: muito empreendedoras, engajando-se e desprendendo-se de uma variedade de papéis ao longo do processo de inovação, de forma fluida;
- Transações: expansão da rede de relacionamentos com *stakeholders* do processo que divergem ou convergem em relação às idéias;
- Contexto: o processo de inovação é regido pelo ambiente, mas provoca alterações nesse mesmo ambiente;

- Resultados: o resultado final pode estar indeterminado; múltiplos processos e integração da nova ordem com a antiga.

Assim, para Van de Ven e Chu (2000, p.55), o projeto MIRP examina o processo de inovação identificando o desenvolvimento e implementação de novas *idéias*, que são oriundas de *pessoas*, as quais engajam-se em *transações* ou relações durante determinado período de tempo em um determinado *contexto* institucional, visando alcançar determinados *resultados*.

2.3. Metodologia adotada no Projeto MIRP

A metodologia adotada para a análise dos 14 casos de inovação pode ser dividida em três etapas (Van de Ven e Angle, 2000, p. 9). A etapa 1 durou aproximadamente 5 meses e nela foram realizados alguns estudos exploratórios para assegurar o acesso às organizações analisadas e para se familiarizar com o caso de inovação a ser estudado.

Na etapa 2, que durou cerca de 6 meses, foi feito um levantamento histórico dos principais eventos que conduziram à inovação, bem como um levantamento dos principais dados relacionados ao contexto organizacional em que a inovação foi desenvolvida. Estes levantamentos foram obtidos por meio de consulta a dados secundários (relatórios e documentos), entrevistas e questionários.

A etapa 3, acompanhamento da inovação, iniciou-se quando se tornou claro quais os aspectos da inovação deveriam ser estudados ao longo do tempo e se garantiu o acesso às empresas. Instrumentos de coleta de dados foram desenvolvidos, tanto aquele comum a todos os casos analisados, que se encontra especificado no Anexo 1 deste relatório, como aqueles desenvolvidos especificamente para cada caso analisado.

Assim, é importante ressaltar que muito embora tenha sido utilizado um instrumento de coleta de dados comum aos 14 casos de inovação, para cada um deles também foram utilizados outros métodos de pesquisa. Isso porque, como já foi dito anteriormente, os

casos de inovação não atendiam somente aos objetivos do Projeto MIRP, já que cada equipe de pesquisa tinha também outros objetivos específicos a serem atingidos.

Conforme o estudo dos casos de inovação ia evoluindo, eram realizados vários *workshops* e reuniões a fim de se assegurar se as análises estavam realmente corretas. Isso fazia com que os responsáveis pela inovação no âmbito da empresa ou da instituição analisada tivessem também uma participação ativa na pesquisa.

Com relação ao instrumento de coleta de dados comum aos 14 casos de inovação (Anexo 1), este mensurava uma série de aspectos, tais como (Van de Ven e Poole, 2000, p.58-63 e p. 85-87):

1. Eficiência percebida com a inovação (questões 31 a 35)
2. Nível de incerteza que envolve a inovação (questões 2, 3, 11 e 12)
3. Escassez de recursos (questões 6, 7, 47a, 47b, 47c, 47d)
4. Padronização de procedimentos para desenvolver a inovação (questões 4 e 5)
5. Grau de influência sobre decisões (questões 10a, 10b, 10c e 10d)
6. Expectativas de prêmios e sanções (questões 23a, 23b, 24a, 24b)
7. Liderança do time de inovação (questões 15, 16, 30, 18, 19, 21)
8. Liberdade para expressar dúvidas (17, 20,22)
9. Aprendizagem encorajada (questões 44, 45 e 46)
10. Dependência de recursos (Parte II, questões 5, 6, 7, 8)
11. Formalização no relacionamento (Parte II, questões 3a, 3b)
12. Eficiência percebida com o relacionamento (Parte II, questões 10, 11, 12, 19)
13. Influência entre grupos (Parte II, questões 14 e 15)
14. Incerteza no ambiente econômico (questões 49a, 49b, 49c)
15. Incerteza no ambiente tecnológico (questões 50a, 50b, 50c)
16. Incerteza no ambiente demográfico (questões 51a, 51b, 51c)
17. Incerteza no ambiente legal/regulador (questão 48a, 48b, 48c)
18. Grau de novidade (verificado pessoalmente pelos pesquisadores)
19. Dimensão da inovação (escopo e tamanho, verificado pelos pesquisadores)
20. Estágio da inovação (verificado pessoalmente pelos pesquisadores)
21. Tempo alocado em tarefas (questões 8, 9a, 9b, 9c, 9d, 9e, 9f, 9g, 9h)

22. Frequência da comunicação (questões 26a, 26b, 26c, 26d, 26e, 26f, 26g)
23. Problemas identificados (questões 13, 14a, 14b, 14c, 14d, 14e, 14f)
24. Conflitos (questões 27, 25)
25. Processos de resolução de conflitos (questões 28a, 28b, 28c, 28d)
26. Complementariedade (Parte II, questões 2 e 15)
27. Consenso/Conflito (Parte II, questões 17, 4 e 9)
28. Frequência da comunicação (Parte II, questão 16)
29. Duração do relacionamento (Parte II, questão 18)

Ressalta-se que nem todas as dimensões acima relacionadas serão analisadas na presente pesquisa, uma vez que muitas delas não cabem no projeto aqui enfatizado. Por esse motivo, será necessário fazer a adaptação do questionário para o trabalho em referência, conforme será visto no item referente à metodologia desta pesquisa (capítulo III).

3. OUTRAS EXPERIÊNCIAS DE REESTRUTURAÇÃO DE CURSOS

A partir da observação de experiências com mudanças no ensino de Administração ou a criação de cursos e métodos de ensino diferenciados dos tradicionais, é possível perceber a existência de variáveis comuns que alavancam e norteiam um processo de geração e implantação de novas idéias.

Nesta perspectiva, foi efetuada uma revisão na literatura mais recente publicada sobre o assunto no Brasil, sendo identificadas três experiências que merecem uma análise mais detalhada, uma vez que podem sugerir subsídios para o processo desenvolvido na EAESP. Tais experiências referem-se ao curso de Administração de Empresas da UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), que sofreu um processo de reformulação e teve como direcionador o desenvolvimento de um planejamento estratégico; ao curso de Administração de uma faculdade do sul de Minas Gerais (o nome foi omitido na publicação consultada) e que foi desenvolvido com uma abordagem metodológica desafiadora; e à criação de um MBA da FDC (Fundação Dom Cabral) cujo propósito é preparar jovens executivos para atuarem como futuras lideranças transformadoras em suas empresas.

Embora o primeiro caso retrate um processo de reformulação e os outros casos de criação de cursos, existem fatores internos e externos que os impulsionam para abordagens diferenciadas dos modelos tradicionais de ensino. Ressalta-se que as instituições de ensino superior são tradicionalmente bastante conservadoras no que diz respeito às mudanças², fato este ligado às suas próprias origens. Para Teixeira (1988), citado por Larán (2001), as escolas superiores foram criadas a partir de iniciativas inovadoras feitas pelo Estado, sem padrões próprios de cultura, que deveriam ser criados pela escola. Assim, as instituições passam a ser autônomas e fechadas, sujeitas exclusivamente à sua própria autoridade.

² Os acadêmicos costumam brincar dizendo que “é mais fácil mudar um cemitério de lugar do que o currículo de um curso de graduação”, o que retrata bem o “engessamento” das instituições de ensino superior.

A UNISINOS buscou a reformulação para preparar o aluno para um novo ambiente empresarial, caracterizado por mudanças e incertezas e ao mesmo tempo adequar seus serviços às expectativas dos alunos do curso. Esse novo ambiente é fruto de algumas tendências identificadas pelo grupo de trabalho (formado por professores e alunos) criado pela universidade para tratar dessa questão. Como exemplos dessas tendências podem ser citados as novas áreas oriundas da revolução científico-tecnológica, como a informática, por exemplo; a agilidade e flexibilidade exigida pela sociedade do conhecimento; a globalização político-econômica; emergência de novos valores sociais, tais como qualidade de vida, consciência ecológica, cidadania etc.; gestão ambiental; novos modelos de organização do trabalho; educação corporativa; e elevado grau de incerteza (LARÁN, 2001).

Uma vez definidas as tendências, o próximo passo foi efetuar uma análise SWOT para ter uma percepção sobre as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas que impactam a universidade, que serviram de base para a construção da missão, princípios e visão do curso. A seguir foram definidas três opções estratégicas para o curso: aprendizado contínuo, ensino a distância e crescimento e desenvolvimento. Tais opções originaram, por sua vez, objetivos estratégicos: concretizar currículo com habilitações específicas, criar um programa prático de ensino, elaborar programa de horários alternativos de estudo, gerar infra-estrutura para ensino pela Internet e para teleconferências, tornar o curso conhecido na América Latina, informatizar as salas de aula, aumentar a capacidade de atendimento da demanda e aprimorar constantemente o corpo docente.

O curso de Administração da faculdade mineira foi desenvolvido com uma abordagem metodológica desafiadora direcionada a atender demandas do mercado e da sociedade, considerando as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, o relatório da UNESCO que versa sobre as diretrizes mundiais para a educação, uma pesquisa apresentada pelo Conselho Federal de Administração sobre percepções acerca do curso de Administração e a missão institucional da instituição (LISBOA, ESPIGÃO E SILVA, 2003). A faculdade mineira priorizou uma formação profissional que transcendesse o espaço acadêmico para desenvolver uma visão de mundo complexa e mutante, formando um aluno responsável por seu desenvolvimento (auto-desenvolvimento) e pela capacidade de relacionamentos.

Reflexos dessa iniciativa são, por exemplo, o programa “Adote um Bairro”, pelo qual em cada semestre um bairro ou comunidade é escolhido para os alunos dos diferentes cursos aplicarem o conhecimento visto na escola. Os alunos do curso de Administração, por exemplo, prestam serviços de consultoria para micro e pequenas empresas gratuitamente. Já os dirigentes das empresas maiores do bairro são sensibilizados a abrirem as portas de suas empresas para os alunos realizarem trabalhos empíricos. Assim, a cada período da faculdade, trabalhos de diferentes temas e profundidades são realizados em empresas do bairro escolhido. Com isso, a faculdade aumentou o número de alunos matriculados e diminuiu sua taxa de evasão, conforme apontam Lisboa, Espigão e Silva (2003).

Finalmente, o MBA da Fundação Dom Cabral foi criado para preparar jovens executivos para atuarem como futuras lideranças transformadoras em suas empresas, demanda essa identificada pelo Centro de Tecnologia Empresarial da Fundação. O diferencial desse curso seria ter foco na empresa e não no indivíduo (OLIVEIRA E GOULART, 2003). Para tanto, foi envolvido um extenso grupo de pessoas, entendidos como os próprios clientes do curso, professores externos que formariam o quadro de docentes do programa e parceiros internacionais da Insead e Kellog. Um outro ponto importante contemplado pelo programa foi o ensino a distância, inspirado na experiência da INSEAD. Se o paradigma era introduzir o ensino a distância depois das aulas presenciais, a FDC começou fazer justamente o inverso, ou seja, o ensino a distância precedendo o bloco presencial.

Desta forma, os casos apresentados demonstram uma certa seqüência nas atividades envolvidas em seus processos de mudanças. As concepções das idéias iniciais dos projetos possuem alavancadores de natureza interna ou externa às instituições, e que também estabelecem direcionadores para a adequação de um perfil de aluno. As fases de esboço dos modelos dos cursos na Unisinos e no MBA contam com as participações de seus principais clientes, os alunos, de forma a atender um novo ambiente empresarial, no caso da Unisinos, e as empresas participantes do Centro de Tecnologia Empresarial, no caso no MBA. O curso de administração de Minas nasce com uma nova proposta metodológica seguindo um conjunto de fatores apresentados como fundamentais para a formação do administrador, resultado de diversos estudos.

III. METODOLOGIA

1. NATUREZA E MÉTODO DE PESQUISA

A natureza que determinado estudo assume irá depender do objetivo específico para o qual a pesquisa está dirigida, podendo esta ter uma natureza exploratória, descritiva ou causal. Para Selltiz et alii (1975), estudos exploratórios possuem como principal objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, caracterizando-se pela não existência de hipóteses. A pesquisa exploratória é adequada quando há pouco conhecimento sistematizado sobre determinado fenômeno, tendo um caráter de sondagem. Pode ser usada para definir um problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem mais específica (MALHOTRA, p.106).

Já os estudos descritivos, continua Selltiz et alii (1975), por apresentarem precisamente as características de uma situação, têm como característica fundamental a exatidão, razão pela qual a exigência de hipóteses já aparece como uma condição muitas vezes necessária, se bem que não indispensável. Contudo, tais estudos, segundo Vergara (1990), não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve. Por fim, estudos causais (ou explanatórios, como alguns autores, como Vergara, 1990, preferem denominar) procuram investigar possíveis relações de causa e efeito, sendo a existência de hipóteses prévias condições essenciais para o sucesso da pesquisa.

No entanto, como aponta Sbragia (1977:58), “segundo a orientação de um grande número de pesquisadores, qualquer pesquisa, embora tenha um enfoque mais acentuado, pode ser considerada como tendo elementos de outros tipos de estudos”. Assim, partindo-se desse pressuposto, pode-se considerar que esta pesquisa tem uma natureza predominantemente exploratória, muito embora agregue também características próprias dos estudos descritivos.

Uma vez definida a natureza da pesquisa, o próximo passo é a definição do método de pesquisa (ou estratégia de pesquisa, conforme prefere Yin, 2001) mais adequado ao

trabalho, ou seja, os princípios básicos que governam os processos, procedimentos e técnicas específicas através dos quais os estudos são efetivamente conduzidos. A nomenclatura dos diferentes métodos de pesquisa varia muito de autor para autor. Alguns preferem classificações mais sintéticas, como Lima (1997), que classifica as pesquisas de cunho “prático” (ou seja, as pesquisas que não sejam bibliográficas ou documentais) em basicamente dois grupos: pesquisas de campo e de laboratório. Já Festinger e Katz (1974) mencionam quatro tipos de pesquisa aplicados à psicologia social e áreas afins: levantamentos, estudos de campo, experimentos de campo e experimentos de laboratório. Porém, outros autores, como Isaac e Michael (1971), são menos restritivos e chegam a relacionar nove diferentes métodos de pesquisa: histórico, descritivo, evolutivo, caso e campo, correlacional, ex-posto-facto, verdadeiramente experimental (experimentos de laboratório), quase experimental (experimentos de campo) e finalmente a pesquisa ação, que consiste no desenvolvimento de novas habilidades e modelos na resolução de problemas com a participação direta do pesquisador.

Neste trabalho será explorada com maior profundidade a classificação proposta por Yin (2001), o qual relaciona cinco métodos ou estratégias de pesquisa: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso.

Cada estratégia de pesquisa representa uma maneira diferente de se coletar e analisar dados empíricos, seguindo sua própria lógica. Yin (2001, p.22-24) apresenta três condições para a definição da estratégia a ser adotada para a pesquisa: tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre as variáveis envolvidas e o foco em fenômenos que podem ser históricos ou contemporâneos. O Quadro 1 a seguir descreve essas condições e demonstra como elas se relacionam às cinco principais estratégias de pesquisa em ciências sociais.

Quadro 1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa. Fonte: Yin (2001, 24).

| Estratégia | Forma de questão de pesquisa | Exige controle sobre eventos comportamentais? | Focaliza acontecimentos contemporâneos? |
|---------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Experimento | como, por que | Sim | Sim |
| Levantamento | quem, o que , onde, quantos, quanto | Não | Sim |
| Análise de arquivos | quem, o que, onde, quantos, quanto | Não | Sim/não |
| Pesquisa histórica | como, por que | Não | Não |
| Estudo de caso | como, por que | Não | Sim |

Considerando as três condições relacionadas no Quadro 1, pode-se verificar que a estratégia do estudo de caso é a mais adequada na presente pesquisa, pois:

forma de questão de pesquisa: as questões desta pesquisa, conforme relacionado no item 1, relacionam-se com a compreensão de **como e por que** a inovação emerge e se desenvolve e **como** alguns fatores acabam influenciando tal processo (esta condição atende as estratégias de pesquisa experimento, histórica e estudo de caso).

controle sobre variáveis: não é possível o controle sobre eventos comportamentais (esta condição atende as estratégias de pesquisa histórica e estudo de caso).

ênfase em eventos contemporâneos: o tema trata de um aspecto contemporâneo, pois envolve a reformulação de um curso de graduação (esta condição atende às estratégias de experimento, levantamento, análise de arquivos e estudo de caso).

Dessa forma, pode-se concluir que o estudo de caso é realmente a estratégia de pesquisa mais adequada aos objetivos e propósitos da pesquisa em questão, dado que satisfaz os três critérios mencionados acima.

Yin (2001, p. 42) ressalta a necessidade de cinco componentes principais em um estudo de caso: questões de estudo, proposições (se houver), unidades de análise, a lógica que une dados às proposições e os critérios para interpretação dos resultados.

Questões de estudo

As questões são a parte mais importante do projeto e determinam a escolha da estratégia de estudo, conforme mencionado anteriormente. (Yin, 2001, p. 24). As questões de estudo foram detalhadas a partir do questionário MIS (ver anexo 1), procurando focá-las aos objetivos da pesquisa.

Proposições de estudo

As proposições de estudo direcionam a procura de evidências relevantes para análise do caso. Yin (2001, p. 42) ressalta que mesmo para estudos de casos exploratórios, que muitas vezes não tem proposições, há a necessidades de apresentar um objetivo e os critérios que direcionarão a coleta e análise dos dados. Vale lembrar que no item 1 deste trabalho foram apresentados o objetivo geral e uma série de objetivos específicos.

Unidade de Análise

A unidade de análise representa o caso da pesquisa e delimita a coleta e a análise de dados.

Lógica que une dados às proposições e os critérios para interpretação dos resultados.

Esses dois últimos pontos representam a etapa conclusiva do projeto, onde é feita a análise dos dados segundo o embasamento do projeto de pesquisa.

Tratar esses componentes exige uma teoria preliminar relacionada ao tópico de estudo, principalmente quando o objetivo é testá-la. (Yin, 2001, p. 49). Uma teoria pode ser vista como um conjunto de conceitos que representam o fenômeno ou aspectos do fenômeno. Os conceitos são símbolos que estão inter-relacionados para criar uma proposição (GOOD E HATT, 1969, p. 55-57). Nesse sentido, Yin (2001, p. 53) defende que a utilização de estrutura teórica em estudos de caso não apenas auxilia na definição do projeto e na coleta de dados adequados, como é a referência para a generalização dos resultados encontrados.

Neste trabalho, o papel da teoria é relevante para a elaboração do projeto do estudo de caso e para estabelecer as bases da análise das evidências empíricas. Assim, a pesquisa bibliográfica compreendeu, como pode ser observado no item II, o levantamento, junto às publicações acadêmicas, de artigos sobre a implementação de projetos de inovação em instituições de ensino, bem como uma análise da pesquisa desenvolvida pela Universidade de Minnesota.

Com relação à análise das evidências, este é um dos aspectos mais complicados e menos claros no método de estudo de caso. Yin (2001, p. 133) apresenta dois caminhos gerais que auxiliam nesse processo. O primeiro e mais preferido é utilizar o conjunto de questões da pesquisa e as revisões feitas na literatura. O segundo modelo e menos indicado é fazer uma descrição dos dados encontrados. O presente estudo utilizará a primeira opção.

Embora esta pesquisa adote como estratégia básica o estudo de caso, podem ser identificados alguns elementos caracterizadores da pesquisa-ação, uma vez que seu autor e o assistente de pesquisa participam do projeto Repensar o Graduação. Segundo Thiollent (2000, p.14), “a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica

que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a realização de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

O maior benefício em utilizá-la é que o pesquisador pode participar de eventos que de outra forma seriam inacessíveis à pesquisa. Além disso, é interessante ter a percepção da realidade de alguém que está “dentro” do problema. Desta forma é possível produzir um retrato “acurado” da pesquisa. Como aspecto negativo, destaca-se a possibilidade de o pesquisador ser tendencioso na investigação.

2. COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados em estudos de caso é mais complexo do que em outras estratégias de pesquisa. A sua principal vantagem é que se pode utilizar diferentes fontes de pesquisa em documentos e registros de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos (Yin, 2001, p. 105). O estudo de caso não deve ser confundido com pesquisa qualitativa. As evidências qualitativas e quantitativas não diferenciam as várias estratégias de pesquisa, sendo que podem estar contidos em um único estudo de caso (Yin, 2001, p 33).

O maior benefício do uso de diferentes fontes para coleta de dados é a possibilidade de desenvolver linhas convergentes de investigação de um mesmo fenômeno, através de diferentes técnicas. Com isso, a validade do construto é reforçada, uma vez que várias fontes de evidências fornecem várias avaliações do mesmo fenômeno (Yin, 2001, p. 121).

Para a coleta de dados foram utilizados vários instrumentos. Em um primeiro momento, foram realizadas entrevistas não estruturadas com duas pessoas-chave no processo de reestruturação do curso: os Diretores Acadêmicos da gestão atual e da gestão passada. Tais entrevistas tiveram como objetivo principal conhecer os fatores que levaram ao início do Projeto Repensar.

Em um segundo momento, foi aplicado um questionário em todas as pessoas diretamente envolvidas no projeto – 24 pessoas, tendo-se obtido 21 questionários respondidos. Tal questionário foi obtido a partir do questionário MIS, sendo feitas algumas adaptações para melhor direcioná-lo aos objetivos da pesquisa. Ressalta-se que a metodologia MIS é uma ferramenta adotada para análises de grandes projetos de inovação, aplicada ao contexto da realidade americana e, até onde se sabe, não foi utilizada para projetos de reestruturação de cursos, razões pelas quais foram necessárias algumas adaptações. A versão adaptada do questionário MIS utilizada neste trabalho encontra-se no Anexo 2.

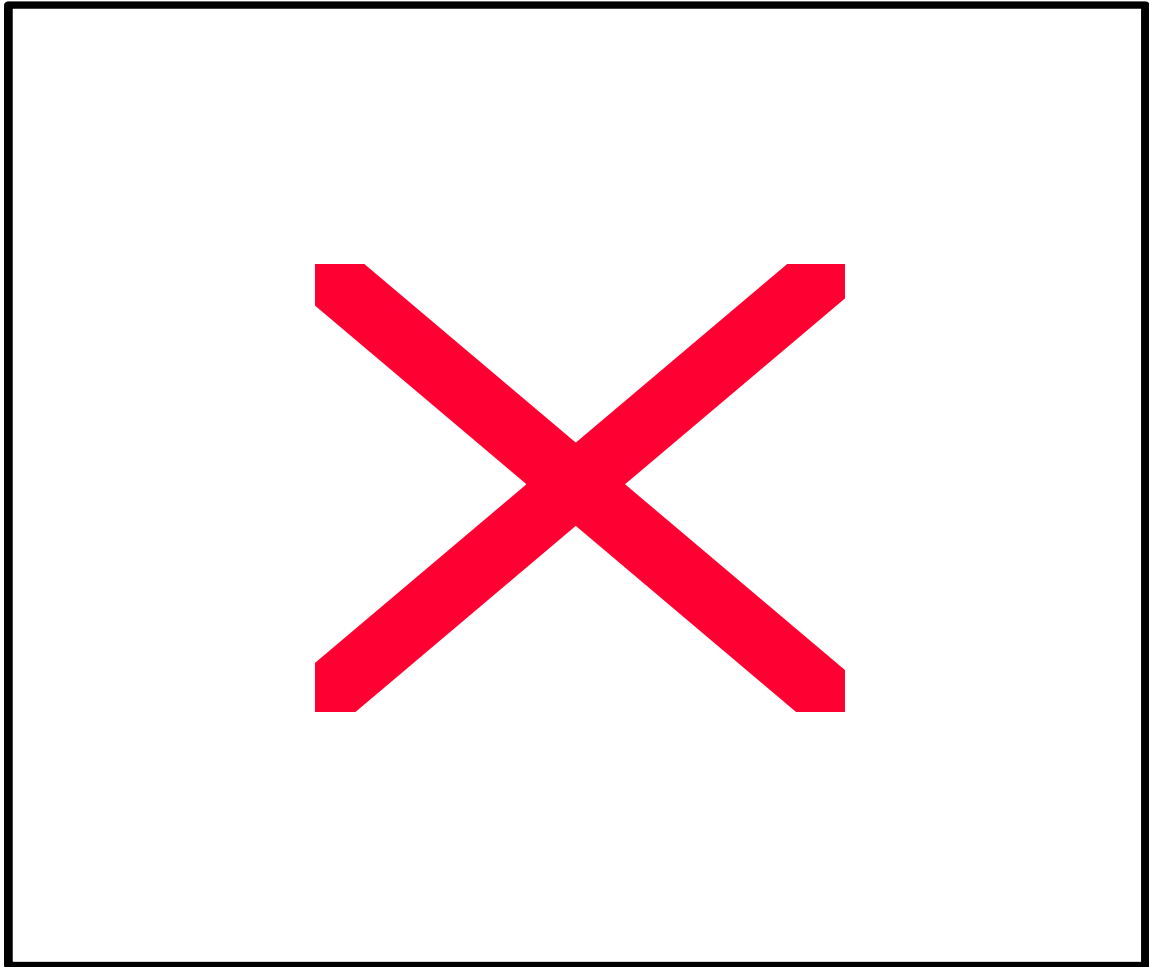
3. FASES DO PROJETO REPENSAR

Em reuniões realizadas pela Diretoria Acadêmica nos diversos departamentos que compõem a EAESP, foi apresentada a estrutura básica do projeto para se repensar o curso de Graduação. Em linhas gerais, a reestruturação está baseada na identificação do perfil do aluno da EAESP, tanto o perfil do ingressante quanto o perfil do aluno egresso da escola. Assim, o modelo pedagógico que irá embasar a reformulação do curso de Graduação está fortemente atrelado aos perfis a serem identificados. Para tanto, a Diretoria Acadêmica traçou um plano de ação composto por três etapas:

- Fase 1: definição do modelo pedagógico, a ser desenvolvido no segundo semestre de 2003, devendo se estender até 2004;
- Fase 2: operacionalização, no primeiro semestre de 2004 e
- Fase 3: aprovações nos diversos âmbitos de atuação da escola, no segundo semestre de 2004.

Ressalta-se que o presente relatório de pesquisa diz respeito apenas a etapa 1 do Plano de Ação, relacionada à definição do modelo pedagógico. A figura a seguir esquematiza a estrutura da etapa 1 do plano de ação.

Figura 1



IV. DESCRIÇÃO DO CASO

A idéia da reestruturação do Curso de Graduação da EAESP foi concebida na Diretoria Acadêmica da gestão passada e foi baseada muito mais em fatores internos do que externos. O fato dos alunos terem que cursar até 11 disciplinas em um único semestre, as técnicas didáticas utilizadas pela maioria dos professores, constituída basicamente por preleções, e a existência de dois cursos de Administração (Pública e de Empresas) em uma mesma escola levou a Diretoria a pensar na reformulação do curso.

O pressuposto era de que o conhecimento de Administração fosse construído juntamente com os alunos, utilizando-se metodologias que exigissem dos mesmos uma maior pró-atividade. No entanto, alguns setores da escola acabaram se opondo à mudança, que acabou sendo transferida para a próxima Diretoria.

Uma das primeiras ações da atual Diretoria Acadêmica foi definir o modelo pedagógico em que o novo curso estaria baseado. Para tanto, a Diretoria optou inicialmente por divulgar a idéia e conseguir a adesão do público interno da EAESP. A seguir, foi feita uma consulta mais específica a especialistas, *benchmarking* de experiências de sucesso, depoimentos de educadores, pesquisas *ad hoc*, etc. Todas essas visões foram confrontadas em *workshops* de refinamento, a fim de se elaborar o modelo pedagógico que irá embasar o novo curso de Graduação da escola. Com o intuito de facilitar o entendimento do processo, dividiu-se a construção do modelo pedagógico em 7 fases, as quais serão explicitadas a seguir:

1. APRESENTAÇÃO DO PROJETO REPENSAR AOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA

O Projeto Repensar iniciou-se com a visita do Diretor Acadêmico aos sete departamentos de ensino e pesquisa da EAESP, visando explicar as três etapas do Projeto Repensar - definição do modelo pedagógico, operacionalização e aprovações, conforme já explicitado no Capítulo III, item 3.

Na realidade, mais do que fornecer uma explicação do projeto propriamente dita, o objetivo dessa fase foi formalizar o início do projeto, bem como divulgar e convidar os professores para participarem da iniciativa.

2. CRIAÇÃO DO PORTAL DO PROJETO REPENSAR

Concomitantemente à Fase 1 do projeto, foi elaborado um portal na intranet da escola destinado especificamente a divulgar informações a respeito do Projeto Repensar. Na página inicial do portal, constam quatro ícones: “saiba como utilizar o portal”, “informações do projeto”, “fóruns de discussão” e “primeiros esboços”. O item “fóruns de discussão” é um espaço para se discutir, com todos os envolvidos no projeto, assuntos relacionados ao mesmo. No item “primeiros esboços” constam os materiais produzidos a partir das reuniões do projeto, como por exemplo o documento síntese (ver Fase 4). No item “informações do projeto” constam as principais informações do portal. É dividido nos seguintes itens:

- a) *upload/download*: nesse item pode-se fazer o *download* de uma série de arquivos de interesse dos participantes, tais como pesquisa sobre o perfil do administrador, o papel da sociologia na administração, sumários dos cafés da manhã etc. Os interessados em enviar arquivos para o portal podem fazer o *upload* dos mesmos nesse item;
- b) *download* de aplicativos: disponibilidade dos programas *winzip*, *acrobat* e *download accelerator*;
- c) estudos de interesse: outros estudos de interesse dos participantes, como por exemplo a Escola Xerox;
- d) notícias do projeto: chamadas para as reuniões, cafés da manhã, resenhas de textos etc.;
- e) temas apresentados no SAP (Seminário Anual de Planejamento da EAESP): realiza uma breve descrição dos temas relacionados a estratégias de aprendizagem apresentados no SAP desde 1995;
- f) *workshops/cafés da manhã*: agenda dos *workshops/cafés da manhã*.

3. REALIZAÇÃO DOS CAFÉS DA MANHÃ COM CONVIDADOS

Em outubro de 2003 iniciou-se uma série de cafés da manhã, nos quais, por cerca de duas horas, os convidados discorriam sobre temas específicos e respondiam perguntas da platéia. Tais cafés tinham como objetivo, além de obviamente esclarecer temas específicos relacionados com formação profissional, perfil do aluno da EAESP, novas experiências educacionais, entre outros, engajar um núcleo de professores, alunos e funcionários ao Projeto Repensar. De fato, a maioria dos participantes da comissão do 47º SAP para discutir o projeto (ver Fase 5) estava presente nos cafés da manhã.

A seguir encontra-se uma breve síntese dos 15 cafés da manhã realizados, a fim de permitir ao leitor ter uma idéia dos assuntos tratados.

3.1. 9/10 – Perfil do administrador formado pela EAESP

Participantes: Henrique Shapiro (Vice Presidente de RH do Citibank), Fernanda Vieira Comin (Recursos Humanos do ABN Amro), Isaias Feigenson (Sócio da KPMG responsável por RH) e Francisco Ramirez (Ex Vice Presidente de RH do Chase Manhattan Bank e do Santander).

Os participantes apontaram as principais qualidades de um profissional desejado pelo mercado. Foram citadas: liderança, capacidade de mobilizar pessoas, empatia, capacidade de entrega, saber lidar com incertezas e níveis diferentes de ambigüidade, importância da ética e da transparência como valores básicos, saber trabalhar com outras pessoas, lidar com mudanças e criatividade.

3.2. 15/10 – A experiência da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP

Participante: Prof. Sedi Hirano, Diretor da FFLCH da USP

Inicialmente comentou-se alguns pressupostos em que os cursos de Antropologia, Ciência Política e Sociologia foram baseados: o estudante de Ciências Sociais necessita

imaginação, além do domínio da teoria; é necessário traduzir problemas sociais, políticos, econômicos etc. em investigação científica; pesquisa e atividade de ensino são indissociáveis. Além disso, ressaltou-se que a formação teórica refinada cria pesquisas refinadas, sendo fundamental o desenvolvimento da capacidade analítica crítica. Nesse sentido, é importante formar um profissional polivalente, capaz de se inserir em pesquisas, consultorias, ONG's, política, associações etc. Ressaltou-se também a necessidade de se pensar no perfil desejado do aluno egresso do curso para definir o perfil do curso.

Comentou-se dois problemas enfrentados pelo curso: o primeiro deles é conciliar a necessidade de formação dos alunos com as pressões políticas exercidas pelos alunos e pela sociedade; o outro problema diz respeito às pressões culturais, uma vez que o segundo grau exige pouca carga de leitura e educa os alunos a procurar por respostas e não a desenvolver capacidade analítico-crítica.

3.3. 17/10 - Ensino para a compreensão

Participantes: Ya Jen Chang (Diretora Executiva do Colégio Sidarta), Prof. Litto (Professor da ECA/USP, ligado à Escola do Futuro), Paula Pogre (Professora da Universidade General Sarmiento/Argentina).

Neste café da manhã introduziu-se o conceito do ensino para a compreensão. A compreensão pode ser caracterizada pela descrição de um estado mental sobre determinado assunto e não está ligada à mera retenção de informação. Implica na tomada de posição, de reflexão sobre determinado assunto. A compreensão aumenta a auto-estima do aluno e permite que ele transfira sua compreensão para outros tópicos e assuntos.

Embora o conceito de compreensão seja fundamental para a pedagogia, constata-se que os sistemas educativos não foram criados para a compreensão. O grande desafio é como criar situações onde os próprios alunos percebam que estão compreendendo. O ensino para a compreensão implica na estruturação do currículo em torno de problemas, e não em torno de disciplinas, como usualmente acontece na grande maioria dos cursos. Assim,

o professor é visto muito mais como um tutor, um orientador, um estrategista da aprendizagem, sugerindo caminhos que favoreçam a compreensão.

3.4. 20/10 – Escola de Economia da Fundação Getulio Vargas

Palestrante: Prof. Yoshiaki Nakano, Diretor da EESP/FGV.

Este café da manhã teve como tema a estruturação do novo curso de Economia da Fundação Getulio Vargas. Tal curso foi estruturado tendo como alguns princípios norteadores uma forte carga de disciplinas relacionadas com matemática e filosofia, para desenvolver disciplina mental e habilidades essenciais; o incentivo a uma postura ativa do aluno, fazendo com que este busque o conhecimento e desenvolva a crítica sobre a origem deste conhecimento; capacitar o aluno para tomar decisões, resolver problemas, trabalhar em grupo; cada disciplina tem seu conteúdo específico; objetiva-se preparar o aluno não para o primeiro emprego, mas sim para o sucesso ao longo de toda a carreira. A formação deve seguir uma linha generalista e não especialista. Os alunos devem ter uma ampla formação para poderem atuar em um mercado globalizado e influenciado fortemente pela informação.

3.5. 23/10 – Perfil do administrador demandado pelo mercado

Palestrantes: Felipe Westin (Diretor de RH da Bristol Meyer Squibb), Cláudio Neszlinger (Diretor de RH da Microsoft), Maria Lucia Ginde (Diretora de RH da Kimberley & Clark), Patrícia Molino (Diretora da KPMG).

Com relação ao perfil de profissional demandado pelas empresas, comentou-se que cada vez mais as empresas estão demandando um perfil empreendedor, ou seja, a capacidade de inovar e lutar sozinho contra todas as resistências. A estrutura do vestibular acaba permitindo o ingresso de alunos com alta capacidade de memorização, mas com baixa capacidade de lidar com pessoas ou capacidade empreendedora. Além disso, foi apontada também uma característica que cada vez mais é valorizada pelas empresas: o senso de cidadania e responsabilidade social.

3.6. 24/10 – Pesquisa com ex-alunos sobre perfil do administrador

Palestrante: Benedito Duarte (Presidente da Associação dos Ex-Alunos)

Neste café da manhã comentou-se uma pesquisa feita pela Associação dos Ex-Alunos sobre o que os ex-alunos procuram ao contratar um recém formado e quais as características de um ex-aluno da EAESP/FGV. Participaram da pesquisa 118 respondentes. O resultado mostrou que algumas características estão em baixa entre as empresas: arrogância, complexo de superioridade, narcisismo, burocracia excessiva. Já as características cada vez mais valorizadas são humildade, caráter, liberdade, visão, construtor de desenvolvimento.

3.7. 30/10 – Processo de transformação da PUC/SP

Participantes: Maria Celina Cabrera Nasser e Regina Maria Pereira Lopes, ambas professoras do Departamento de Teologia da PUC/SP

O objetivo deste café da manhã foi discutir a implantação do ciclo básico na PUC/SP, que se iniciou nos anos 70 e foi finalizada nos anos 80. Um dos princípios que norteou o ciclo básico foi a interdisciplinaridade, segundo o qual os alunos do ciclo básico tinham cinco disciplinas comuns para todos os cursos de uma determinada área e duas a três disciplinas específicas para cada curso. Havia uma interação direta professor-aluno, permitida pelo número baixo de alunos por classe (40 a 45) comparativamente ao modelo anterior.

3.8. 31/10 – A experiência da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP

Participante: Ricardo Toledo, Diretor da FAU

A experiência da reestruturação do curso de Arquitetura da FAU/USP foi discutida neste café da manhã. Foi comentada a distorção da carreira docente. Os professores que são bons arquitetos e privilegiam a prática, por não terem interesse nos títulos, acabam permanecendo no início da carreira docente. Já os professores titulares chegam nesse

estágio muitas vezes por ter dado um enfoque mais teórico as suas carreiras. Outro ponto é que tanto professores e alunos acabam utilizando a escola com outros propósitos que não a arquitetura e urbanismo.

A FAU passou por um processo de reestruturação, em função da existência de uma série de disciplinas obsoletas. Contudo, essas transformações têm que ser procedidas aos poucos, a passos lentos, pois deve-se obedecer toda a burocracia de uma universidade pública. Contudo, um ponto que foi ressaltado pelo palestrante é que uma vez dado um passo, não se pode retroceder. Caso contrário, a mudança nunca se efetivará.

3.9. 03/11 – A experiência da St. Paul’s School

Participantes: Barry J. Hallinan (*Head of French* da Saint Paul’s School), Eduardo Queiroz (diretor da *Outward Bound*), Robert Hewett (responsável pelo Departamento de Ciências da Saint Paul’s School), Saulo B. Vianna (*Head of Portuguese* e coordenador do *International Baccalaureate (I. B.)* da Saint Paul’s School).

Apresentou-se a estrutura de funcionamento da Saint Paul’s School, que utiliza um conjunto de disciplinas e a elaboração de monografias (150 horas distribuídas ao longo de dois anos do curso) desenvolvendo criatividade, ação e o serviço comunitário e social. A combinação das notas das disciplinas e do desempenho da monografia resulta numa pontuação que as universidades vêm utilizando para a admissão dos alunos. A escola procura desenvolver educação experiencial, baseada na utilização da prática de esportes em meio à natureza para desenvolver liderança, autoconfiança, auto-estima, trabalho em equipe, compaixão, serviços à comunidade.

3.10. 05/11 – Empresários da YPO

Participantes: Allan Palotti (sócio da Fênix Consultoria e representante do YPO junto à EAESP), Paulo S. C. Galvão (sócio da Klabin e de uma *holding* de investimentos), Ricardo Sapaq (Translogística Internacional), Sílvio Eid (presidente da Unibeb).

A YPO (*Young President's Organization*) é uma entidade constituída nos Estados Unidos em 1950 e que hoje conta com mais de 8000 jovens executivos de empresas de 75 países, dentre eles o Brasil.

Comentou-se a preocupação sobre o estudante que acha “saber tudo”, a humildade é considerada fundamental. Estágios em empresas foram citados como importantes para o entendimento do funcionamento e a visão da prática de uma empresa, sendo essencial o acompanhamento de um professor para fornecer *feedback* para Escola.

Ressaltou-se a importância do estudo de caso como método de ensino na formação teórica e técnica. Os alunos devem receber uma formação generalista. Questionou-se o perfil do aluno da Escola que não quer trabalhar em pequenas empresas.

Deve-se pensar melhor na formação voltada para desenvolvimento da estrutura de pensamento, pois a técnica pode ser repassada. É importante entender cultura, antropologia, pessoas e desenvolver relacionamento em grupos.

3.11. 12/11 – Filosofia da Educação

Participantes: Celso Favaretto e Afrânio Cattani, Professores da Faculdade de Educação da USP.

O prof. Cattani, tendo lecionado na EAESP, lembrou algumas características dos cursos da escola nos anos 70. Na ocasião, o curso de Administração Pública era fortemente calcado em humanidades e marcado por professores muito jovens, os quais estavam iniciando suas carreiras. Levantou-se também que um grande problema é que os cursos trabalham a homogeneidade dos alunos, sendo que na verdade estes são bastante heterogêneos.

3.12. 13/11 - A experiência da UNISINOS

Participante: Gustavo Severo de Borba, Professor Coordenador do Curso de Graduação de Referência.

A experiência de um curso moldado em um formato totalmente inovador foi discutida nesse café da manhã. O curso da UNISINOS consumiu 10 anos de planejamento e uma de suas principais características é a substituição da disciplina por “programa de aprendizagem”. Assim, escolhe-se um tópico, por exemplo Segunda Guerra Mundial, e procura-se analisar a visão da Filosofia, Artes, Administração, Antropologia sob esse tópico. Existe uma oficina permanente de Inglês, Métodos Quantitativos e Português, intercâmbio para o Chile e para a Europa e uma forte interação com pesquisa. Além disso, cada estudante tem um projeto pessoal, que irá desenvolver durante os quatro anos em que permanece na instituição. É um curso 50% mais caro que o curso tradicional da escola.

3.13. 19/11 – Ensino em alternância: a experiência da POLI/USP

Participante: Prof. Oswaldo Fadigas Fontes Torres

O prof. Oswaldo apresentou a experiência da POLI/USP sobre o ensino em alternância. A POLI entende que o ensino é obrigação da escola, mas o estágio desperta o interesse do aluno e a maturidade. O ensino em alternância visa conciliar ensino e estágio. O aluno permanece quatro meses em aula e quatro meses em estágios. O ano é dividido em três quadrimestres. Nesse período o aluno tem aulas ou estágios integralmente. Entre os quadrimestres o aluno tem 15 dias de férias. O aluno pode fazer no máximo duas vezes o estágio na mesma empresa, pois o objetivo é habituá-lo a diferentes culturas.

A POLI possui um número de vagas disponíveis para que o aluno escolha. Estas vagas estão classificadas pelo grau de dificuldade do estágio e divididas para as três fases: iniciante (importante para a formação), intermediário e final (quase engenheiro).

O papel do professor durante os estágios é supervisionar o trabalho, conversar com o aluno e visitar ao menos uma vez a empresa. As maiores dificuldades encontradas nesse regime são o número de professores e as horas na supervisão.

3.14. 25/11 – Revisão e organização das principais contribuições recebidas até o momento

Este café da manhã teve como objetivo apresentar o documento síntese a todas as pessoas da EAESP que participaram dos cafés da manhã. Maiores detalhes desse documento encontram-se no próximo item deste trabalho (Fase 4).

3.15. 27/11 – Múltiplas visões sobre o perfil do administrador

Participantes: Luiz Cabrera (PMC Anrop), Sofia Esteves (Cia. de Talentos), João César Lima (Price Waterhouse Coopers), Evelyn Levy (Rh da Casa Civil do Governo do Estado de São Paulo)

Um dos pontos mais relevantes da discussão foi a necessidade de desenvolvimento de relações interpessoais para trabalhos em equipe, com foco na humildade e iniciativa. Na visão dos convidados, os alunos recebem boas orientações funcionais, mas possuem visão limitada de mundo, o capital intelectual é pobre, há um posicionamento de superioridade e egocentrismo. O comportamento dos alunos é o principal ponto que deve ser trabalhado. Foram mencionados como meios para melhorar esse comportamento o trabalho com a diversidade e a utilização de estágios em alternância.

Além desses 15 cafés da manhã, que foram fundamentais para a elaboração do documento apresentado no SAP, realizado em dezembro de 2003, outros cafés foram realizados no decorrer do projeto, como a palestra do Prof. João Amaro de Matos sobre a criação do curso de Administração na Universidade Nova de Lisboa.

Segundo o professor, a criação deste curso foi baseada em quatro pilares. O primeiro pilar é o oferecimento, no primeiro ano, de um curso denominado “Introdução à Empresa”, lecionado por seis professores de diferentes formações. Neste curso os alunos trabalham com o caso de uma empresa fictícia, e vão analisando a inserção das funções administrativas (Marketing, RH, Operações etc.) nessa empresa. O segundo pilar é o “Seminário de Gestão”, oferecido no último ano, onde o Diretor de uma grande empresa vai até a escola e coloca um problema real da empresa para os alunos resolverem. O terceiro pilar relaciona-se com a internacionalização, onde é obrigatório o aluno realizar um estágio em uma empresa num outro país, ou realizar intercâmbio em outras escolas

ou então fazer alguns cursos relacionados com gestão internacional. Por fim, o quarto pilar relaciona-se ao oferecimento de algumas oficinas: comunicação oral e escrita, negociação, trabalho em equipe etc.

4. ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO SÍNTESE

Em 15/11 foi realizada uma reunião interna, com nove professores e um aluno de pós graduação, os quais tiveram uma participação bastante ativa no Projeto Repensar até o momento considerado. Tal reunião teve o propósito de organizar as contribuições recebidas pelos palestrantes dos cafés da manhã e trabalhá-las junto aos primeiros esboços do modelo pedagógico desenvolvido que orienta o Projeto Repensar.

Em linhas gerais, o documento apresentava quatro pontos principais. O primeiro ponto relacionava-se às principais demandas da sociedade em relação ao exercício da profissão do administrador, como por exemplo criar/contribuir para soluções de problemas, promover o desenvolvimento do país em aspectos técnicos, sociais, educacionais, etc.

O segundo ponto dizia respeito às características que um administrador deve possuir para satisfazer as demandas da sociedade, como por exemplo ética, domínio dos aspectos técnicos, habilidades em comunicação, visão sistêmica, etc.

O terceiro ponto foi a elaboração de uma série de princípios pedagógicos que deveriam orientar a reformulação do curso, dentre os quais pode-se destacar, a título de exemplo, o “ensino para compreensão” ou ainda as “trajetórias individuais”. Ressalta-se, contudo, dois princípios que irão, de certa forma, estruturar o Projeto: os três ciclos de aprendizagem (formação inicial, desenvolvimento e transição) e os três processos (formação humana, formação profissional teórica e prática e iniciação científica).

Pelo princípio do ciclo de aprendizagem, o curso seria dividido em três ciclos, que refletiriam o momento vivenciado pelo aluno na EAESP. O primeiro ciclo, formação inicial, tem como ênfase o desenvolvimento do espírito crítico, do “aprender a pensar” e das relações interpessoais. O segundo ciclo, desenvolvimento, tem como ênfase o fornecimento de bases para a atuação profissional do aluno. Finalmente, o terceiro ciclo, transição, enfatizará a preparação do aluno para ingressar no mundo do trabalho.

Finalmente, o quarto ponto discutido foi os grandes temas de cada ciclo. Assim, para cada um dos ciclos de aprendizagem, pensou-se em uma série de temas ou atividades que poderiam ser desenvolvidos segundo os três processos já mencionados – formação humana, formação profissional teórica e prática e iniciação científica. Dessa forma, o modelo pedagógico obedeceria, de certa forma, a uma estrutura matricial. Por exemplo, no ciclo de desenvolvimento, pensou-se nas atividades “PIBIC” e “Início do Projeto Integrativo /TCC” como pertencentes ao processo “Iniciação Científica”. Uma cópia do documento síntese encontra-se no Anexo 3.

5. COMISSÃO DO 47º SAP

Uma das quatro comissões do SAP - Seminário Anual de Planejamento - teve como objetivo discutir a reestruturação do curso de graduação, partindo do documento síntese elaborado na Fase 4. Assim, um grupo formado por 35 pessoas, entre professores, alunos e funcionários, se reuniram durante um fim de semana em Campos de Jordão para tal fim.

Embora o tempo tenha sido insuficiente para abranger os quatro pontos relacionados na Fase 4, uma vez que não foi possível tratar com maior profundidade os grandes temas/atividades relacionados a cada ciclo e processo, de um modo geral o modelo foi validado, sendo efetuada uma série de sugestões visando o aprimoramento do Projeto. O relato dos resultados da Comissão, apresentado na plenária do SAP, encontra-se no Anexo 4 deste relatório.

6. NOVA VISITA AOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA

Uma vez que a proposta foi validada no SAP, o próximo passo foi visitar os diversos Departamentos de Ensino e Pesquisa da EAESP com o intuito de informar o andamento do projeto, obter sugestões de aperfeiçoamento e recrutar interessados em participar das próximas fases.

Essa é uma outra característica interessante do projeto, pois embora haja um núcleo de pessoas fixas trabalhando no Repensar, existe uma série de outros colaboradores que participam em determinadas etapas e que de certa forma “compram” a idéia do projeto e ajudam a divulgá-lo nas diversas instâncias da escola.

7. FORMAÇÃO DE GRUPOS PARA DESENVOLVER A PROPOSTA APRESENTADA NO SAP

Concomitantemente à visita aos departamentos de Ensino e Pesquisa, foi formado um grupo para discutir e trabalhar na proposta aprovada no SAP, de tal forma que se evoluiu na definição dos conteúdos dos diversos ciclos que compõem o novo curso. O anexo 5 mostra a contribuição do grupo de trabalho em relação ao documento aprovado no SAP.

V. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a descrição e análise dos resultados advindos da pesquisa efetuada neste trabalho, será adotada a mesma estrutura utilizada por Van de Ven, Angle e Poole (2000), já comentada no capítulo II, item 2.3 deste trabalho. Assim, serão examinados os seguintes pontos: eficiência percebida com a inovação, nível de incerteza que envolve a inovação, escassez de recursos, padronização de procedimentos para desenvolver a inovação, grau de influência sobre decisões, liderança do time de inovação, liberdade para expressar dúvidas, aprendizagem encorajada, incerteza no ambiente econômico, incerteza no ambiente demográfico, incerteza no ambiente regulador, frequência da comunicação, problemas identificados e processos de resolução de conflitos.

Para cada um desses pontos, inicialmente será comentada a distribuição de frequência das respostas e a seguir serão efetuadas algumas análises correlacionais. Em função do número de respostas obtidas (21), não é possível aplicar técnicas de análise mais sofisticadas, tais como a análise multivariada ou mesmo o teste de dependência Qui Quadrado.

Ressalta-se também que, dadas as características específicas da inovação tratada neste trabalho (como por exemplo a não existência de restrições orçamentárias e de relacionamento entre grupos diversos dentro da EAESP, por ser esta a fase inicial do Projeto Repensar), apenas uma parte do questionário elaborado pela Universidade de Minnesota foi aplicada nos participantes (ver Anexo 2).

1. EFICIÊNCIA PERCEBIDA COM A INOVAÇÃO

A eficiência percebida com a inovação pode ser entendida como o grau em que as pessoas percebem que a inovação atende suas expectativas em termos de processos e resultados (VAN DE VEN e CHU, 2000). Tal fator está representado no questionário utilizado neste trabalho (Anexo 2) pelas questões 27, 28, 29 e 30 e cujos resultados encontram-se na tabela 1 a seguir.

Tabela 1: eficiência percebida com a inovação. Fonte: elaborada pelo autor

| QUESTÕES | (1) muito negativo | (2) | (3) | (4) | (5) muito positivo |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|
| Q27. Nível de satisfação com o progresso ocorrido na inovação (n=21) | 0% | 0% | 14,3% | 61,9% | 23,8% |
| Q28. Eficácia da inovação (n=21) | 0% | 4,8% | 38,1% | 42,9% | 14,3% |
| Q29. Facilidade de antecipação e solução de problemas (n=19) | 5,3% | 26,3% | 47,4% | 21,1% | 0% |
| Q30. Grau de progresso pessoal obtido com a inovação (n=21) | 0% | 4,8% | 38,1% | 47,6% | 9,5% |

Analisando a tabela 1, pode-se verificar que os participantes do Projeto Repensar possuem uma percepção bastante favorável em relação à inovação em questão, uma vez que, considerando os respondentes que assinalaram os itens 4 e 5 da escala, os resultados foram bastante positivos. 87,5% dos respondentes assinalaram estar bastante satisfeitos com o progresso ocorrido na inovação, enquanto que 57,2% concordaram com a eficácia da inovação. Ressalta-se que essa pesquisa cobre apenas a parte inicial do Projeto Repensar, o que pode ter influenciado nos resultados uma vez que a inovação ainda não foi concluída.

O percentual de respondentes que assinalaram os itens (4) e (5) da escala na questão Q30 foi 57,1%. Tal questão, mesmo que indiretamente, contribui para a mensuração da

eficiência da inovação percebida, sendo que os resultados obtidos reforçam a percepção favorável em relação ao Projeto Repensar. A única exceção ficou por conta da questão Q29, cuja moda recaiu sobre o elemento médio (47,4%), sinalizando que a facilidade de antecipação e solução de problemas é questionável. Tal resultado pode ser fruto, conforme relatado no parágrafo anterior, da não conclusão da inovação.

2. NÍVEL DE INCERTEZA QUE ENVOLVE A INOVAÇÃO

O nível de incerteza que envolve a inovação é definido, segundo Van de Ven e Chu (2000), como o grau de dificuldade e de variabilidade percebidos pelos indivíduos envolvidos em seu desenvolvimento. Por sua vez, o grau de dificuldade refere-se à clareza e facilidade com que a seqüência de passos e etapas da inovação podem ser previstos com antecedência. Já o grau de variabilidade diz respeito às variações ou número de exceções encontradas no desenvolvimento a idéia inovadora. Segundo os autores, dado que a incerteza dificulta a conexão dos meios com os fins, é esperado uma correlação negativa entre incerteza e eficiência percebida da inovação. A tabela 2 a seguir mostra os resultados encontrados.

Tabela 2: nível de incerteza que envolve a inovação. Elaborada pelo autor.

| QUESTÃO | (1) muito fácil | (2) fácil | (3) moderada facilidade | (4) Difícil | (5) muito difícil |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Q2. Facilidade em conhecer os passos corretos para desenvolver a inovação (n=21) | 9,5% | 9,5% | 33,3% | 42,9% | 4,8% |
| QUESTÃO | (1) 0% a 20% | (2) 21% a 40% | (3) 41% a 60% | (4) 61% a 80% | (5) 81% a 100% |
| Q3. Porcentagem do tempo que realmente contribuiu para a inovação (n=21; inversão de escala) | 23,5% | 11,8% | 5,9% | 41,1% | 17,7% |
| QUESTÃO | (1) Mensal | (2) Semanal | (3) Diária | (4) Algumas vezes por Dia | (5) Várias vezes por dia |
| Q10. Frequência em que surgiram problemas difíceis de resolver (n=21) | 50% | 30% | 15% | 5% | 0% |
| QUESTÃO | (1) baixa | (2) | (3) | (4) | (5) alta |
| Q11. Nível de diversidade dos problemas surgidos (n=21) | 4,8% | 38,1% | 23,8% | 28,6% | 4,8% |

Para efeito de análise, iremos agrupar os percentuais das respostas (1) e (2), bem como os percentuais das respostas (4) e (5). As respostas (1) e (2) representam uma baixa incerteza associada ao Projeto Repensar, enquanto que as respostas (4) e (5) representam um alto grau de incerteza.

Assim, pode-se verificar que nas questões Q3, Q10 e Q11 a soma das respostas que representam baixa incerteza (58,8%, 80% e 42,9%) é nitidamente superior às respostas que representam alta incerteza (35,3%, 5% e 33,4%). Apenas na questão Q2, facilidade em conhecer os passos corretos para desenvolver a inovação, obteve-se um maior percentual de respostas associado à alta incerteza (47,7% contra 19% associado à baixa incerteza). Tal resultado pode ser fruto da ênfase que a Diretoria Acadêmica colocou sobre o fato que o Projeto Repensar iria começar da “estaca zero”, sem nenhuma vinculação, à priori, à métodos, formatos e ferramentas utilizados.

Ao se efetuar a correlação entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as demais questões da dimensão Nível de Incerteza (Q2, Q3, Q10 e Q11), apenas a questão Q2, facilidade em se conhecer os passos corretos para desenvolver a inovação, apresentou correlação significativa com a questão Q28 (coeficiente de correlação de Pearson igual a -0,501, nível de significância igual a 2,1%). Ou seja, há uma relação significativa entre a facilidade em se conhecer os passos corretos para se desenvolver a inovação e a eficácia da inovação percebida pelo grupo. O sinal negativo se explica porque a escala da questão Q2 foi invertida em relação à questão Q28, ou seja, alta facilidade em se conhecer os passos para desenvolver a inovação é representada pela resposta (1), enquanto a alta eficácia da inovação é representada pela resposta (5).

3. ESCASSEZ DE RECURSOS

A escassez de recursos refere-se à quantidade de trabalho requerida dos participantes da inovação. Uma alta carga de trabalho representa uma pressão para realizar uma série de tarefas. A escassez de recursos acaba criando uma orientação ao curto prazo, que é tão nociva à inovação quanto à abundância exagerada de recursos. Nesse sentido, moderados níveis de escassez de recursos são positivamente relacionados ao sucesso da inovação (LAWRENCE E DYER, 1983, citado por VAN DE VEN E CHU, 2000).

Tabela 3: escassez de recursos. Fonte: elaborada pelo autor

| QUESTÃO | (1) muito pouca | (2) | (3) | (4) | (5) excessiva |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------------|--------------|------------------|
| Q6. Intensidade da carga de trabalho (n=21) | 19% | 52,4% | 19% | 9,5% | 0% |
| QUESTÃO | (1) 1 hora | (2) 1 dia | (3) 1 semana | (4) 1 mês | (5) 6 meses |
| Q7. Antecedência com que conhecia o tipo de trabalho exigido (n=19) | 0% | 10,5% | 73,7% | 15,8% | 0% |

Pela tabela 3 acima, pode-se verificar que a carga de trabalho requerida dos envolvidos com o Projeto Repensar é baixa (71,4%, resultante da soma das respostas (1) e (2), contra os 9,5% obtidos pela soma das respostas (4) e (5)). Além disso, a antecedência com que se conhecia o tipo de trabalho exigido teve a maioria das respostas localizada no elemento central (73,7%).

Uma possível explicação para a baixa carga de trabalho requerida dos envolvidos é que o Projeto Repensar é um projeto de adesão voluntária, sendo que os participantes não são remunerados por sua participação no projeto. Além disso, todos os envolvidos continuam desenvolvendo suas outras atribuições – aulas, pesquisas, consultorias etc. Assim, não teria sentido atribuir a todos os participantes uma carga elevada de tarefas e atribuições.

Não foi verificada correlação significativa entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as questões relacionadas nesta dimensão.

É um pouco difícil analisar a questão escassez de recursos apenas examinando as variáveis intensidade da carga de trabalho e antecedência com que se conhece o tipo de trabalho exigido. O ideal seria utilizar a variável recursos financeiros, como prevê o questionário MIS original. Contudo, na atual fase em que se encontra o Projeto Repensar, ainda não foram discutidos os recursos financeiros necessários para colocar a inovação em prática.

4. PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVER A INOVAÇÃO

A padronização dos procedimentos para se proceder a inovação é definida pelo grau de formalização das regras, políticas e operações necessários ao desenvolvimento da inovação. A idéia é entender como a unidade de inovação organiza seu trabalho. Nesse sentido, os procedimentos padronizados aumentam o desempenho das atividades de rotina e permitem que as pessoas foquem sua atenção nas tarefas não rotineiras que requerem maior criatividade e atenção para o desenvolvimento da inovação. Assim, segundo Van de Ven e Chu (2000), quanto maior a padronização das atividades de rotina, maior será a eficácia da inovação percebida.

Tabela 4: padronização dos procedimentos para desenvolver a inovação. Fonte: elaborada pelo autor.

| QUESTÃO | (1) muito poucos | (2) | (3) | (4) | (5) Excessivos |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|-----|-----|--------------------------|
| Q4. Regras e procedimentos no processo de inovação (n=21) | 20% | 65% | 10% | 5% | 0% |
| QUESTÃO | (1) nenhuma | (2) | (3) | (4) | (5) muito específicas |
| Q5. Precisão dessas regras e procedimentos na especificação do trabalho (n=20) | 30% | 55% | 5% | 5% | 5% |

A tabela 4 mostra que, no caso do Projeto Repensar, o grau de padronização é muito baixo, sendo que 85% dos respondentes assinalaram as respostas (1) e (2) tanto na questão Q4 quanto na questão Q5. Tal resultado, contudo, não significa que os envolvidos estejam absorvidos pelas atividades de rotina do Repensar. Como já foi mencionado no item 3, uma das premissas que caracterizaram o Projeto Repensar foi a total ausência de regras e regulamentos, pelo menos nessa primeira fase do projeto, no qual o objetivo principal era reunir e discutir o maior número possível de idéias que envolvem ou poderiam envolver o Repensar.

Não foi verificada correlação significativa entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as questões relacionadas nesta dimensão.

5. GRAU DE INFLUÊNCIA SOBRE DECISÕES

Refere-se ao grau de autoridade que os membros do grupo de inovação percebem que eles exercitam na tomada de decisão relacionada à inovação, seja na determinação dos objetivos e das atividades necessárias para executar o processo ou no recrutamento dos indivíduos para trabalhar na inovação. Para Van de Ven e Chu (2000), o grau de influência percebido pelo grupo está fortemente associado com o sucesso da inovação.

Tabela 5: grau de influência sobre decisões. Fonte: elaborada pelo autor

| QUESTÕES | (1) nenhuma | (2) pouca | (3) Alguma | (4) Forte | (5) muito forte |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------------|
| Q9a. Determinação de objetivos e metas de resultado para o processo (n=18) | 11,1% | 38,9% | 38,9% | 11,1% | 0% |
| Q9b. Determinação das atividades necessárias para executar o processo (n=18) | 16,7% | 27,8% | 44,4% | 11,1% | 0% |
| Q9c. Recrutamento de indivíduos para trabalhar com a inovação (n=18) | 29,4% | 17,6% | 35,3% | 17,6% | 0% |

No caso do Projeto Repensar, pode-se perceber, pela tabela 5, que a moda das respostas recaiu sobre o elemento central (resposta (3)) nas questões Q9b e Q9c, sendo que na questão Q9a houve um empate com a resposta (2). Pode-se dizer, assim, que o grau de influência dos participantes do Projeto Repensar sobre as decisões relativas ao desenvolvimento da inovação é mediano.

Não foi verificada correlação significativa entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as questões relacionadas nesta dimensão.

6. EXPECTATIVAS DE PRÊMIOS E SANÇÕES

Tal item refere-se ao grau em que os envolvidos com a inovação antecipam a recompensa pelo bom desempenho do trabalho, seja esta recompensa uma promoção formal ou um reconhecimento informal. Vale lembrar que a alta relação entre expectativas de prêmios/sanções e o desempenho no trabalho é um dos componentes centrais da teoria da motivação (HACKMAN E OLDFHAM, 1975, citados por VAN DE VEN E CHU, 2000)

Tabela 6:expectativas de prêmios e sanções. Fonte:elaborada pelo autor

| QUESTÕES | (1) nenhuma chance | (2) pequena chance | (3) 50% de chance | (4) bastante provável | (5) quase certo |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Q21a. O grupo todo era reconhecido pelos resultados atingidos (n=19) | 0% | 10,5% | 36,8% | 26,3% | 26,3% |
| Q21b. Somente alguns indivíduos eram reconhecidos (n=19) | 21,1% | 31,6% | 15,8% | 21,1% | 10,5% |

A tabela 6 relaciona as expectativas de reconhecimento dos participantes do Projeto Repensar. Como pode ser observado, a expectativa por reconhecimento ao grupo é alta, sendo que apenas 10,5% do grupo acredita que há uma baixa probabilidade dela ocorrer. Nota-se, contudo, que 31,6% dos respondentes assinalaram as respostas (4) e (5) na questão Q21b, acreditando que o reconhecimento irá recair apenas sobre alguns indivíduos.

Esse resultado, entretanto, não necessariamente deve ser interpretado como negativo, haja vista que, por se tratar de um projeto de adesão voluntária, é normal que algumas pessoas se engajem e participem muito mais do que outras, sendo natural e até justo que aquelas que dedicaram mais tempo à inovação obtenham um maior reconhecimento.

Não foi verificada correlação significativa entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as questões relacionadas nesta dimensão.

7. LIDERANÇA DO TIME DE INOVAÇÃO

A liderança do time de inovação diz respeito ao grau em que os líderes da inovação são percebidos pelos participantes como encorajadores do comportamento inovador, através de ações do tipo: delegar atividades, prover *feedback*, criar confiança nos envolvidos com a inovação e manter o balanço entre a realização de tarefas e o relacionamento humano. Segundo Van de Ven e Chu (2000), quanto mais forte a liderança, mais os envolvidos irão perceber a eficácia da inovação.

Tabela 7: liderança do time de inovação. Elaborada pelo autor.

| QUESTÕES | (1) discordo totalmente | (2) discordo parcialmente | (3) neutro | (4) concordo parcialmente | (5) concordo totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Q13. Líderes da inovação encorajam indivíduos a tomarem iniciativas (n=20) | 0% | 10% | 0% | 35% | 55% |
| Q14. Indivíduos relacionados à inovação têm clareza sobre suas responsabilidades individuais (n=21) | 0% | 23,8% | 14,3% | 47,6% | 14,3% |
| Q16. Líderes da inovação conferem grande ênfase à necessidade de cada um se comprometer com o resultado da inovação (n=20) | 0% | 0% | 25% | 35% | 40% |
| Q17. Líderes da inovação apresentam grande preocupação em manter o relacionamento entre os grupos (n=19) | 0% | 5,3% | 21,1% | 31,6% | 42,1% |
| Q19. Os líderes da inovação possuem um alto grau de confiança no grupo envolvido com a mesma (n=19) | 0% | 0% | 26,3% | 36,8% | 36,8% |
| QUESTÃO | (1) raramente | (2) | (3) | (4) | (5) sempre |
| Q26. Frequência com que os indivíduos envolvidos na inovação recebem feedback (n=19) | 31,6% | 15,8% | 0% | 52,6% | 0% |

Pela tabela 7, pode-se verificar que a liderança do Projeto Repensar foi bem recebida pelos envolvidos no projeto, fato este que pode ser comprovado principalmente pela questão Q13 relacionada ao encorajamento à iniciativa, na qual 90% dos respondentes concordaram com a afirmação de que os líderes da inovação encorajaram os indivíduos a tomarem iniciativas.

Nas questões relacionadas ao comprometimento, relacionamento e confiança (Q16, Q17 e Q19), mais de 70% (soma das respostas (4) e (5)) dos respondentes concordaram com as afirmações estabelecidas. Ressalta-se, apenas, que 47,4% dos envolvidos gostariam de ter mais *feedback* sobre sua participação na inovação (soma das respostas (1) e (2) da questão Q26).

Não foi verificada correlação significativa entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as questões relacionadas nesta dimensão.

8. LIBERDADE PARA EXPRESSAR DÚVIDAS

A liberdade para expressar dúvidas refere-se ao grau em que os participantes da inovação percebem as pressões para se adequar às normas do grupo ou da organização, não expressando suas próprias crenças e opiniões sobre a inovação. Para Van de Ven e Chu, quanto mais os participantes da inovação perceberem um clima aberto para expressarem suas opiniões, mais eles perceberão a eficácia da inovação. Isso porque um ambiente onde há liberdade para expressar dúvidas facilita um maior aprendizado, além de permitir que eventuais problemas sejam logo detectados, evitando o efeito “bola de neve”.

Tabela 8: liberdade para expressar dúvidas. Fonte: elaborada pelo autor.

| QUESTÕES | (1) discordo totalmente | (2) discordo parcialmente | (3) neutro | (4) concordo parcialmente | (5) concordo totalmente |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Q15. Críticas construtivas e novas informações que questionam o que está sendo feito são incentivadas (n=21) | 0% | 4,8% | 4,8% | 57,1% | 33,3% |
| Q18. Pressentimento de que os outros possuem sérias dúvidas sobre o rumo que escolhemos mas não as tornam públicas ao grupo (n=20) | 0% | 25% | 15% | 30% | 30% |
| Q20. Frequentemente sinto-me pressionado a não falar o que penso com relação ao processo de inovação (n=20) | 50% | 25% | 5% | 20% | 0% |

Analisando a tabela 8, pode-se dizer que existe no Projeto Repensar um ambiente bastante favorável para se expressar dúvidas e opiniões, fato este que pode ser comprovado pelo alto percentual de respostas afirmando que as críticas construtivas são incentivadas (90,4%) e pelo alto grau de discordância quando a questão disse respeito a pressão para não falar o que se pensa (75%). Ressalta-se, no entanto, o alto percentual de pessoas que sentem que os demais participantes possuem sérias dúvidas em relação ao rumo escolhido e que não tornam públicas tais dúvidas. Uma possível explicação para

esse resultado é que, pelo fato da inovação estar apenas em sua primeira fase, onde não há ainda respostas muito claras no que diz respeito à reestruturação do curso de graduação.

Ao se efetuar a correlação entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as demais questões da dimensão Liberdade para Expressar Dúvidas (Q15, Q18, Q20), apenas a questão Q20, pressão para não expressar a própria opinião com relação ao processo de inovação, apresentou correlação significativa com a questão Q28 (coeficiente de correlação de Pearson igual a -0,513, nível de significância igual a 2,1%). Ou seja, há uma relação inversa entre a pressão para não falar o que se pensa em relação à inovação e a eficácia da inovação percebida pelo grupo.

9. APRENDIZAGEM ENCORAJADA

A aprendizagem encorajada pode ser entendida como a ênfase que a organização dá para a aprendizagem, seja apoiando as decisões que envolvem um certo grau de risco, seja minimizando as conseqüências decorrentes de eventuais fracassos. Esta ênfase é um indicador frequentemente encontrado em clima e cultura organizacionais que favorecem a inovação, conforme relatam Peters e Waterman (1982) e Schein (1985), citados por Van de Ven e Chu (2000). A tabela 9 a seguir relaciona os resultados para as questões relativas à aprendizagem encorajada.

Tabela 9: aprendizagem encorajada. Fonte: elaborada pelo autor.

| QUESTÕES | (1) discordo totalmente | (2) discordo parcialmente | (3) Neutro | (4) concordo parcialmente | (5) concordo totalmente |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Q32. Quando uma pessoa tenta uma nova iniciativa e falha, há um sério impacto negativo em sua carreira (n=21) | 28,6% | 33,3% | 9,5% | 28,6% | 0% |
| Q33. Esta organização parece valorizar os riscos, mesmo existindo erros ocasionais (n=21) | 9,5% | 14,3% | 23,8% | 28,6% | 23,8% |
| Q34. Nesta organização, uma grande prioridade é dada ao aprendizado e à experimentação de novas idéias (n=21) | 4,8% | 14,3% | 23,8% | 23,8% | 33,3% |

A análise da tabela 9 evidencia que o ambiente do Projeto Repensar encoraja a aprendizagem, conforme pode ser comprovado pelas questões Q33 e Q34, nas quais a maioria dos respondentes (52,4% e 57,1%) concordou que a organização valoriza os riscos e o aprendizado/experimentação, muito embora o percentual de respondentes que preferiu se manter neutro foi significativo (23,8% nas duas questões). Com relação a um eventual impacto negativo na carreira do indivíduo que tenta uma iniciativa e falha, apenas 28,6% do grupo mencionou estar de acordo com a afirmação.

Quando se correlacionou a questão Q28, eficácia da inovação, e as demais questões da dimensão Aprendizagem Encorajada, (Q32, Q33, Q34), apenas a questão Q34, prioridade ao aprendizado e à experimentação, apresentou correlação significativa com a questão Q28 (coeficiente de correlação de Pearson igual a 0,440, nível de significância igual a 4,6%). Assim, comprova-se, no Projeto Repensar, a relação entre um ambiente que encoraja o aprendizado e a eficácia da inovação percebida pelo grupo.

10. NÍVEL DE INCERTEZA NO AMBIENTE

O questionário MIS inclui algumas questões para mensurar a incerteza nos ambientes econômico, demográfico e regulador. Para tanto, foram utilizadas as escalas adotadas por Khandwalla (1977), conforme relatado por Van de Ven e Chu (2000). Tais escalas dizem respeito ao nível de estabilidade, previsibilidade e complexidade, que combinadas indicam a incerteza nos diversos ambientes considerados, conforme descrito nas tabelas 10, 11 e 12.

Tabela 10. Nível de incerteza no ambiente econômico. Fonte: elaborada pelo autor.

| QUESTÕES | (1) muito baixo | (2) | (3) | (4) | (5) muito alto |
|---------------------------------------|-----------------------|-----|-------|-------|----------------------|
| Q36a. Nível de estabilidade (n=20) | 15% | 30% | 40% | 10% | 5% |
| Q36b. Nível de previsibilidade (n=20) | 10% | 5% | 65% | 15% | 5% |
| Q36c. Nível de complexidade (n=19) | 0% | 0% | 47,4% | 42,1% | 10,5% |

Tabela 11. Nível de incerteza no ambiente demográfico. Fonte: elaborada pelo autor

| QUESTÕES | (1) muito baixo | (2) | (3) | (4) | (5) muito alto |
|---------------------------------------|-----------------------|-----|-----|-----|----------------------|
| Q37a. Nível de estabilidade (n=20) | 15% | 25% | 20% | 25% | 15% |
| Q37b. Nível de previsibilidade (n=20) | 5% | 15% | 40% | 25% | 15% |
| Q37c. Nível de complexidade (n=20) | 5% | 20% | 45% | 25% | 5% |

Tabela 12. Nível de incerteza no ambiente regulador. Fonte: elaborada pelo autor

| QUESTÕES | (1) muito baixo | (2) | (3) | (4) | (5) muito alto |
|---------------------------------------|-----------------------|-----|-----|-----|----------------------|
| Q35a. Nível de regulações (n=20) | 15% | 25% | 55% | 5% | 0% |
| Q35b. Nível de previsibilidade (n=20) | 0% | 20% | 50% | 25% | 5% |
| Q35c. Nível de adversidade (n=20) | 30% | 25% | 40% | 5% | 0% |

As tabelas 10, 11 e 12 mensuram o nível de incerteza no ambiente operado pela inovação. É interessante notar que em oito das nove questões relacionadas, a moda das observações se deu no elemento central, com exceção da questão Q37a, que mede o nível de estabilidade do ambiente demográfico. Tais resultados demonstram que o Projeto Repensar opera em um ambiente de média incerteza.

Não se procedeu a análise da correlação entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as questões dessa dimensão, uma vez que fica difícil associar, principalmente no estágio em que se encontra o Projeto Repensar, a percepção do nível de incerteza do ambiente com a eficácia percebida da inovação.

11. TEMPO ALOCADO EM TAREFAS

A tabela 13 relaciona o tempo médio despendido pelo grupo da inovação em atividades do Projeto Repensar. Pode-se perceber, analisando a tabela, que o tempo despendido varia muito de participante para participante, sendo que a moda das observações recaiu para um período variando entre 2 e 4 horas por semana. Apenas um pequeno número dos respondentes, 9,5%, afirmou alocar mais de 8 horas semanais na condução do projeto.

Tabela 13: tempo alocado em tarefas. Fonte: elaborada pelo autor.

| QUESTÃO | (1) 0h a 2h | (2) 2,1 a 4h | (3) 4,1h a 6h | (4) 6,1h a 8h | (5) mais de 8h |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| Q8. Horas por semana alocadas em assuntos relacionados ao projeto (n=21) | 19% | 47,7% | 23,8% | 0% | 9,5% |

Não foi verificada correlação significativa entre a questão Q28, eficácia da inovação, e a questão relacionada nesta dimensão.

12. FREQUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO

A tabela 14 relaciona a frequência com que os problemas inerentes à inovação foram comunicados aos participantes, seja por meio dos pares, seja por meio da hierarquia. Analisando a tabela, percebe-se que a frequência das comunicações se deu em uma base semanal.

Tabela 14: frequência da comunicação. Fonte: elaborada pelo autor.

| QUESTÕES | (1) sem contato | (2) mensal | (3) semanal | (4) diária | (5) várias vezes ao dia |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|----------------|---------------|----------------------------------|
| Q23a. Frequência com que foi comunicado sobre os problemas da inovação através de outros indivíduos (n=19) | 10,5% | 21,1% | 68,4% | 0% | 0% |
| Q23b. Frequência com que foi comunicado sobre os problemas da inovação através da hierarquia superior (n=19) | 15,8% | 21,1% | 63,2% | 0% | 0% |

Pela tabela 14, verifica-se que a moda das observações se deu em uma frequência semanal, e apenas uma pequena parte dos respondentes assinalou não haver comunicação dos problemas enfrentados, seja através de outros indivíduos (10,5%), seja pela hierarquia (15,8%). Não foi verificada correlação significativa entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as questões relacionadas nesta dimensão.

13. PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Foi efetuada uma questão aberta para os participantes relacionarem os principais problemas identificados ao longo do processo. As dificuldades e problemas enfrentados pelas pessoas que participaram nesta fase do Projeto Repensar são vistos por diferentes perspectivas, relacionadas ao tipo de participação dos envolvidos, ao conteúdo do novo modelo e aos próximos passos.

O projeto conta com a participação de um grande grupo de professores e alguns alunos, com presença voluntária em algumas reuniões públicas ou pelo convite a reuniões mais específicas para consolidação das discussões. Alguns participantes questionam a efetividade da participação de diferentes pessoas em várias reuniões, em função do desnivelamento sobre os conceitos e discussões, o que acaba dificultando o fluxo natural dos trabalhos. São também levantados aspectos sobre a dificuldade de despendar tempo com o projeto, o processo de divulgação do mesmo e a convocação de pessoas para se engajarem no projeto, dado que surgiram algumas dúvidas se pessoas chave no processo estão efetivamente envolvidas.

Quanto ao conteúdo, há uma certa preocupação em relação à consolidação de um documento único que descreva as informações discutidas e que envolva todas as sugestões levantadas nas reuniões, de forma a centralizar as decisões tomadas e orientar as pessoas para que não voltem a assuntos já debatidos. Há também dúvidas quanto à operacionalização das idéias e a conciliação do novo modelo do curso com aspectos legais.

Alguns participantes do projeto também encontram dificuldades em participar dessa fase do Repensar por não existir uma estratégia clara de desenvolvimento, já que a criação de um novo Curso de Graduação parte de uma “folha em branco”. A inexistência da clareza dos próximos passos gera insegurança quanto à efetividade dos resultados.

Foram solicitadas também, em questão aberta, sugestões de melhorias no processo de se promover a inovação. As sugestões para melhorias, em parte, refletem que as dificuldades apontadas sejam solucionadas. Neste sentido, são mencionadas: o desenvolvimento de um método de trabalho, a redação de um documento único com todas as dimensões do projeto, a institucionalização de um tempo para ser dedicado especificamente ao projeto, a limitação de contribuições sem consistência (opiniões ou impressões) e o envolvimento de maior número de pessoas, inclusive alunos.

Adicionalmente, os participantes sugerem que seja intensificada a comunicação de procedimentos entre membros ativos (*e-groups*) e que sejam disseminadas as decisões a não participantes do projeto; que sejam formados grupos específicos de trabalhos; que o projeto seja mais contínuo, sem pausas e que sejam inseridas discussões sobre departamentos, contratação de professores e estruturas hierárquicas.

14. CONFLITOS

Este item relaciona a intensidade de existência de conflitos dentro do projeto de inovação. Pela tabela 15, pode-se perceber que os conflitos foram bastante minimizados pelas lideranças do projeto, dado que 52,4% afirmaram não perceber tais conflitos e 33,3% indicaram a existência de conflitos em uma base mensal.

Tabela 15: conflitos. Fonte: elaborada pelo autor.

| QUESTÃO | (1) nenhuma | (2) baixa | (3) média | (4) grande | (5) muito grande |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|----------------------------|
| Q22. Facilidade de inter-relação entre pessoas envolvidas com a inovação (n=20) | 0% | 10% | 45% | 30% | 15% |
| QUESTÃO | (1) sem contato | (2) mensal | (3) semanal | (4) diária | (5) várias vezes ao dia |
| Q24. Frequência em que ocorreram desentendimentos ou conflitos entre os envolvidos (n=21) | 52,4% | 33,3% | 9,5% | 0% | 4,8% |

Ao se efetuar a correlação entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as demais questões da dimensão Conflitos (Q22 e Q24), apenas a questão Q22, facilidade de inter-relação entre pessoas envolvidas com a inovação, apresentou correlação significativa com a questão Q28 (coeficiente de correlação de Pearson igual a 0,517, nível de significância igual a 1,9%). Ou seja, há uma relação entre a facilidade de relacionamento pessoal entre os envolvidos na inovação e a eficácia da inovação percebida pelo grupo.

15. PROCESSOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Finalmente, a tabela 16 mostra como se deu o processo de resolução de conflitos no Projeto Repensar. Pode-se verificar que as lideranças procuraram não ignorar ou evitar questões, nem lidaram superficialmente com os conflitos, conforme sugere os respondentes que apontaram as respostas (1) e (2) nas questões Q25a (84,3%) e Q25b (89,5%). Como estratégia para lidar com os conflitos, preferiu-se trazer as questões para discussão aberta entre os envolvidos, fato este apontado por 57,9% dos respondentes, os quais assinalaram as respostas (4) e (5) na questão Q25c.

Tabela 16: processos de resolução de conflitos. Fonte: elaborado pelo autor.

| QUESTÕES | (1) raramente | (2) às vezes | (3) metade do tempo | (4) freqüente- mente | (5) sempre |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|------------------------------|----------------------------|---------------|
| Q25a. Ignorando ou evitando as questões (n=19) | 63,2% | 21,1% | 0% | 5,3% | 10,5% |
| Q25b. Lidando superficialmente com as questões (n=19) | 42,1% | 47,4% | 5,3% | 5,3% | 0% |
| Q25c. Trazendo as questões abertamente e trabalhando as partes envolvidas (n=19) | 5,3% | 26,3% | 10,5% | 36,8% | 21,1% |
| Q25d. Recorrendo a um nível hierárquico superior (n=19) | 52,6% | 10,5% | 0% | 15,8% | 21,1% |

Ao se efetuar a correlação entre a questão Q28, eficácia da inovação, e as demais questões da dimensão Processos de Resolução de Conflitos (Q25a, Q25b, Q25c e Q25d), apenas a questão Q25c, trazer as questões abertamente ao grupo e trabalhar as partes envolvidas, apresentou correlação significativa com a questão Q28 (coeficiente de correlação de Pearson igual a 0,458, nível de significância igual a 4,9%). Ou seja, comprova-se a relação existente entre a forma aberta de se lidar com os conflitos e a eficácia da inovação percebida pelo grupo.

VI. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como principal objetivo entender como uma inovação emerge e se desenvolve em uma instituição de ensino, mais especificamente o repensar do curso de graduação da FGV-EAESP. Para tanto, foram analisados, através da metodologia do estudo de caso único, os principais fatos que originaram a inovação, os empecilhos e facilitadores do processo, bem como a influência de alguns fatores externos e internos no processo de inovação.

Tal pesquisa se justifica basicamente por alguns fatores. O primeiro pelo fato da maioria dos estudos de inovação abordarem apenas os *inputs* ou *outputs* do processo, e não o desenvolvimento da inovação propriamente dito. O segundo motivo é a oportunidade de acompanhar um caso de inovação em pleno desenvolvimento. O terceiro motivo é a oportunidade de registrar as etapas de uma inovação de cunho acadêmico, servindo de subsídios para outros projetos semelhantes. E finalmente o quarto motivo é a existência de um programa dentro da EAESP, o Fórum de Inovação, que estuda a inovação do ponto de vista das organizações.

Com relação aos principais fatos que originaram a inovação, a pesquisa revelou que o Projeto Repensar teve sua origem muito mais no âmbito interno do que no externo. A constatação de que era inviável um aluno cursar 11 disciplinas em um único semestre, as técnicas didáticas baseadas principalmente na preleção e a existência de dois cursos de Administração em uma mesma escola acabaram levando a Diretoria Acadêmica da gestão anterior a pensar em reformular o curso de graduação da EAESP

A aplicação do questionário desenvolvido pela Universidade de Minnesota em 21 pessoas que participaram do Projeto Repensar, entre alunos e professores, revelou alguns resultados interessantes. Primeiramente, o grupo pesquisado revelou uma percepção favorável em relação à eficiência da inovação representada pelo Projeto Repensar.

Um segundo resultado da pesquisa foi o baixo nível de incerteza em relação à inovação percebida pelo grupo. Entretanto, o grupo indicou uma certa dificuldade em se conhecer os passos corretos para se desenvolver a inovação, e uma das explicações para tal resultado pode ser o fato do Projeto Repensar ter como premissa básica “começar do zero”, sem modelos prontos. Verificou-se uma correlação positiva e significativa entre a variável facilidade em se conhecer os passos da inovação e a eficácia da inovação percebida.

Os participantes do Projeto perceberam um baixo grau de regras e procedimentos no desenvolvimento do processo de inovação, bem como uma baixa precisão dessas regras. Tal resultado reforça a premissa básica do Projeto, já comentada no parágrafo anterior, que é a de começar a inovação da “estaca zero”.

A liderança do Projeto, exercida pela atual Diretoria Acadêmica, é bem recebida pelos participantes da inovação, cujos resultados mostram a percepção pelo encorajamento a iniciativas, clareza sobre suas responsabilidades individuais, comprometimento, preocupação em manter o relacionamento e confiança no grupo. Entretanto, os participantes indicaram que gostariam de receber mais *feedback* da liderança do Projeto Inovar.

O grupo da inovação percebeu a existência de um ambiente bastante favorável para se expressar dúvidas e opiniões, seja pelo incentivo às críticas construtivas, seja pela não existência de pressão por parte das lideranças para não se falar o que pensa. Há, contudo, um pressentimento que os envolvidos possuem sérias dúvidas sobre o rumo escolhido, talvez por que ainda não haja respostas muito claras para algumas das questões levantadas. Foi verificada uma relação inversa significativa entre eficácia da inovação e pressão para não falar o que se pensa em relação à inovação.

Identificou-se que a aprendizagem é encorajada dentro do Projeto Repensar, tendo-se comprovado uma relação positiva entre a prioridade dada ao aprendizado e à experimentação de novas idéias e a eficácia da inovação percebida pelo grupo.

Finalmente, o grupo percebeu um clima bastante favorável no Projeto, com baixíssima incidência de conflitos e, quando eles ocorrem, a resolução se dá trazendo as questões para discussão e trabalhando as partes envolvidas, sendo essa variável relacionada significativamente com a eficácia da inovação.

Para finalizar o trabalho, é importante frisar que este trabalho abrangeu apenas a primeira fase do Projeto Repensar, sendo que está prevista a aplicação do questionário MIS também nas outras etapas do Projeto, a fim de se ter uma percepção mais acurada do processo. Além disso, está prevista, nas próximas fases, a adoção de metodologias de cunho mais qualitativo para analisar questões mais específicas do Projeto, tais como aspectos culturais ou aspectos relacionados à comunicação.

VII. REFERÊNCIAS

BARBIERI, J.C. e ÁLVAREZ, A.C.T. Inovações nas organizações empresariais. In BARBIERI, J.C. (org.). *Organizações Inovadoras*, FGV Editora, Rio de Janeiro, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. e OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, Mar.-Apr. 2000

FESTINGER, L. E KATZ, D. *A pesquisa na Psicologia Social*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1974.

GOOD, W. J., HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. 3 ed. Ed. Nacional, São Paulo, 1969.

HACKMAN, R. E OLDMAN, G. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (2), 1975, p. 159-70.

HALL, P. Innovation, economics and evolution: theoretical perspectives on changing technology in economics systems. Harvester Wheatsheaf Publishers, London, 1994.

HASENCLEVER, L. E MENDONÇA, C.E.R. Produção do conhecimento técnico-científico e o sistema produtivo: uma revisão bibliográfica. Texto de debate nº 33, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1994.

ISAAC, S. E MICHAEL, W.B. Handbook in research and evaluation. Edits Publishers, San Diego, 1971.

KHANDWALLA, P.N. The design of organizations. New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

LARÁN, J.A. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior: um estudo do curso de Administração de Empresas da UNISINOS. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, ENANPAD, Campinas, Setembro 2001.

LAWRENCE, P. E DYER, P. *Renewing American Industry*. New York, Free Press, 1983.

LISBOA, S.A.; ESPIGAO, H.S.; SILVA, J. Uma experiência metodológica inovadora no interior mineiro no ensino da Administração. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, ENANPAD, Atibaia, Setembro 2003.

LIMA, M.C. *A engenharia da produção acadêmica*. Editora Unidas, São Paulo, 1997.

MALHOTRA, N.K. *Marketing Research: an applied orientation*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996.

NOBRE FILHO, W. e MACHADO, D.P.N. Considerações sobre a metodologia adotada. In BARBIERI, J.C. (org.). *Organizações Inovadoras*, FGV Editora, Rio de Janeiro, 2003.

OECD. *Manual Oslo*, 1992.

OLIVEIRA, C.A.A. de; GOULART, O.M.T. Alianças como instrumento eficaz da inovação. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, ENANPAD, Atibaia, Setembro 2003.

ROSENBERG, N. *Perspectives on technology*. Cambridge University Press, New York, 1976.

SBRAGIA, R. Uma análise das características da estrutura matricial em instituições de pesquisa e desenvolvimento industrial. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1977.

SCHUMPETER, J.A. The theory of economic development. New York, Oxford University Press, 1961 (publicado originalmente em 1934)

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M; COOK, S. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Editora da Universidade de São Paulo, 5ª edição, São Paulo, 1975.

THIOLLENT, M. Metodologia da Pesquisa-Ação. Cortez Editora, 9ª.edição, São Paulo, 2000.

TEIXEIRA, A. Educação e universidade. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1988

VAN DE VEN, A.; ANGLE, H. e POOLE, M. (ed.). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. Oxford University Press, New York, 2000.

VAN DE VEN, A., POOLE, M. Methods for studying innovation processes”, in Van de Ven, Andrew et al, *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. Oxford University Press, New York. 2000.

VAN DE VEN, A.; CHU, Y. A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey. In VAN DE VEN, A.; ANGLE, H. e POOLE, M. (ed.). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. Oxford University Press, New York, 2000.

VAN DE VEN, A.; ANGLE, H. An introduction to the Minnesota Innovation Research Program. In VAN DE VEN, A.; ANGLE, H. e POOLE, M. (ed.). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. Oxford University Press, New York, 2000.

VERGARA, S. C. *Tipos de pesquisa em administração*. EBAP, Rio de Janeiro, 1990.

YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre, Editora Bookman, 2001.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO MIS UTILIZADO PELO PROJETO MIRP (TRADUÇÃO: FÓRUM DE INOVAÇÃO - EAESP/FGV)

NOME DA EMPRESA:

DATA: __/__/__

NOME DO RESPONDENTE:

CARGO:

TEMPO DE EMPRESA:

TEL:

E-MAIL:

PESQUISADOR:

Antes de iniciar o preenchimento do questionário a seguir, descreva sucintamente a inovação:

o período em que ela ocorreu: _____

o estágio em que você participou (concepção, implantação inicial ou operação):

INTRODUÇÃO

Descreva o seu papel ou sua participação no processo de inovação em estudo, listando a seguir as principais tarefas que você executou para desenvolver essa inovação.

| TAREFAS DO PROJETO | % tempo total do aplicado na inovação, gasto com a tarefa |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Por favor, assinale o número na escala que melhor reflita sua resposta:

1. Quanto de esforço de trabalho e de recursos esta inovação representou para você?
 1. muito pouco
 2. pouco
 3. moderado
 4. grande
 5. muito grande

2. Qual a facilidade em saber com antecedência os passos corretos e necessários para desenvolver esta inovação (*passos significam etapas e iniciativas tomadas que foram fundamentais para o prosseguimento da inovação*)?
 1. muito fácil
 2. fácil
 3. moderado
 4. difícil
 5. muito difícil

3. Do tempo que você dedicou à inovação, qual porcentagem considera que realmente gerou resultados (*clareza sobre os resultados esperados*)? _____%

4. Quantas regras e procedimentos específicos existiam para você fazer a sua parte no processo de inovação?
1. nenhuma ou quase nenhuma
 2. um pequeno número
 3. um número moderado
 4. um grande número
 5. um número excessivo
5. Com que precisão essas regras e procedimentos especificaram a forma como seu trabalho teve de ser executado?
1. com nenhuma precisão ou quase nenhuma
 2. de forma bem genérica
 3. foram em parte específicas
 4. foram específicas
 5. foram muito específicas
6. Qual a intensidade da sua carga de trabalho, na fase de inovação em que participou?
1. geralmente não causou sobrecarga
 2. às vezes causou sobrecarga
 3. na medida certa de se lidar
 4. difícil de dar conta
 5. impossível de dar conta
7. Com que antecedência você sabia o tipo de trabalho que seria exigido de você?
1. aproximadamente 1 hora
 2. aproximadamente 1 dia
 3. aproximadamente 1 semana
 4. aproximadamente 1 mês
 5. aproximadamente 6 meses
8. Em média, quantas horas por semana você trabalhou em assuntos relacionados à inovação durante a fase em que participou? _____ horas/semana
9. Desse tempo, quantas horas por semana foram gastas em cada uma das seguintes atividades:

| | |
|------------------------------------------------------|--|
| a) Supervisionando indivíduos conectados à inovação? | |
| b) Trabalhando sobre aspectos técnicos da inovação? | |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| c) Discutindo a inovação com os potenciais consumidores ou usuários? | |
| d) Obtendo fundos e recursos para a inovação? | |
| e) Coordenando a inovação junto a outros times? | |
| f) Preparando-se para conduzir reavaliações administrativas da inovação ou mesmo conduzindo-as diretamente? | |
| g) Trabalho administrativo (planejando a inovação) | |
| h) Treinamento individual ou estudo | |

10. Quanta influência você teve sobre cada uma das seguintes decisões, que foram tomadas durante sua participação na inovação?

As decisões listadas que não fizeram parte de seu processo devem ser assinaladas com um x. Sobre as que realmente ocorreram, avalie sua influência de acordo com uma graduação de 1 a 5, sendo 1= nenhuma, 2=pouca, 3=alguma, 4=forte, 5 =muito forte.

| | |
|----------------------------------------------------------------------|--|
| a) Determinação de objetivos e metas de resultado para o processo: | |
| b) Determinação das atividades necessárias para executar o processo: | |
| c) Determinação de fundos e recursos necessários para a inovação: | |
| d) Recrutamento de indivíduos para trabalhar com a inovação: | |

11. Na fase de inovação que você participou, com que frequência surgiram problemas difíceis de serem resolvidos?

1. mensalmente ou menos
2. quase semanalmente
3. quase diariamente
4. algumas vezes por dia
5. diversas vezes por dia

12. Quão diferentes eram esses problemas cada vez que surgiam?

1. sempre os mesmos

2. quase sempre os mesmos
3. um pouco diferentes entre si
4. bastante diferentes entre si
5. completamente diferentes

13. Descreva a seguir algum problema ou dificuldade significativa que você enfrentou ou esteja enfrentando.

14. Durante a fase de inovação em que você participou, quais das dificuldades listadas a seguir, foram vivenciadas por você?

O grau de dificuldade segue graduação de 1 a 5, sendo 1= nenhuma, 2=pouca, 3=alguma, 4=forte, 5=muito forte

| <i>DIFICULDADES</i> | <i>Grau de dificuldade</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| a) Dificuldade de recrutamento de pessoal adequado e qualificado para o trabalho | |
| b) Falta de clareza sobre alguns dos objetivos e planos desenhados para a inovação | |
| c) Falta de compreensão sobre como implementar alguns dos objetivos e planos | |
| d) Falta de recursos financeiros e outros necessários ao desenvolvimento da inovação | |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| e) Problemas em ligar ou coordenar aspectos do processo de inovação com outras unidades da organização | |
| f) Falta de suporte ou resistência por parte de algumas pessoas-chave para o sucesso da inovação | |

COMO A INOVAÇÃO FOI ORGANIZADA

Avaliar de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Neutro
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

| AÇÕES | AVAL. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 15. Líderes da inovação encorajam indivíduos a tomarem iniciativas | |
| 16. Indivíduos relacionados à inovação têm clareza sobre suas responsabilidades individuais | |
| 17. Críticas construtivas e novas informações que questionam o que está sendo feito para desenvolver a inovação são incentivadas | |
| 18. Líderes da inovação conferem grande ênfase à necessidade de cada um se comprometer com o resultado da inovação | |
| 19. Líderes da inovação apresentam grande preocupação em manter os relacionamentos entre grupos. | |
| 20. Eu às vezes tenho o pressentimento de que os outros possuem sérias dúvidas sobre o rumo que escolhemos mas não as tornam públicas ao grupo | |
| 21. Os líderes da inovação possuem um alto grau de confiança no grupo envolvido com a mesma | |
| 22. Frequentemente, sinto-me pressionado a não falar sobre o que penso estar ocorrendo com o processo de inovação. | |

Para as questões 23 e 24, utilize os seguintes critérios:

1. nenhuma chance
2. pequena chance
3. 50% de chance
4. bastante provável

5. quase certo

23. Quando as metas de resultado para o processo eram alcançadas, com qual probabilidade os fatos a seguir aconteciam?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|
| a) O grupo como um todo era reconhecido ou recompensado pelos resultados atingidos | |
| b) Somente alguns indivíduos eram reconhecidos por sua dedicação pessoal | |

24. Quando as metas de resultado para o processo não eram alcançadas, com qual probabilidade os fatos a seguir aconteciam? (Utilize a mesma escala proposta na questão anterior)

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| a) Todo grupo envolvido era repreendido ou cobrado por uma melhoria em sua performance | |
| b) Apenas alguns indivíduos eram repreendidos ou cobrados pela melhoria em sua performance individual | |

25. Qual a facilidade de inter-relação entre os departamentos ou grupos envolvidos com a inovação?

1. nenhuma
2. baixa
3. média
4. grande
5. muito grande/surpreendente

26. Durante a fase de inovação em que você participou, com qual frequência você foi comunicado pessoalmente sobre os problemas da inovação através de:

Critérios de frequência: 1. sem contato; 2. mensalmente ou menos; 3. quase semanalmente; 4. diariamente; 5. mais de uma vez por dia

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|--|
| a) outros indivíduos que estavam trabalhando com a inovação | |
| b) pessoas de outros departamentos da organização | |
| c) gerentes de níveis superiores na organização | |
| d) consultores de outras organizações | |
| e) consumidores potenciais ou existentes (clientes externos e/ou internos) | |
| f) fornecedores potenciais ou existentes | |

| | |
|--------------------------------------------------|--|
| g) pessoas do governo ou de agências reguladoras | |
|--------------------------------------------------|--|

27. Durante esse período, com que frequência ocorreram desentendimentos/conflitos entre as pessoas relacionadas ao processo de inovação?

1. sem contato
2. mensalmente ou menos
3. quase semanalmente
4. diariamente
5. mais de uma vez por dia

Para as questões 28 a 30, utilize os seguintes critérios:

1. raramente
2. às vezes
3. metade do tempo
4. freqüentemente
5. sempre

28. Quando os desentendimentos ou disputas ocorreram, com que frequência eles foram abordados das formas listadas a seguir:

| MANEIRAS | FREQÜÊNCIA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| a) Ignorando ou evitando as questões | |
| b) Lidando superficialmente com as questões | |
| c) Trazendo as questões abertamente e trabalhando sobre as mesmas junto às partes envolvidas | |
| d) Existindo um nível hierárquico superior para resolver as questões entre partes envolvidas | |

29. Quando problemas aconteciam, com que frequência eles eram confrontados com as metas originais da inovação? (___)

30. Com que frequência os indivíduos envolvidos na inovação receberam *feed-backs* construtivos sobre como melhorar seu trabalho? (___)

31. De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com o progresso ocorrido na inovação, especificamente na fase que você participou?

1. nada satisfeito
2. pouco satisfeito
3. parcialmente
4. bastante satisfeito
5. muito satisfeito

32. De uma forma geral, como você avalia a eficácia desta inovação?
1. baixa
 2. razoável
 3. boa
 4. muito boa
 5. excelente
33. Com que facilidade as pessoas envolvidas com a inovação antecipavam e solucionavam problemas?
1. pouca
 2. razoável
 3. boa
 4. muito boa
 5. excelente
34. Como você avalia seu grau de progresso pessoal obtido com a inovação em relação às suas expectativas originais?
1. muito abaixo das expectativas
 2. um pouco abaixo
 3. adequado
 4. um pouco acima
 5. muito acima
35. Quanto esta inovação contribuiu para alcançar os objetivos gerais da empresa?
1. nada
 2. muito pouco
 3. em parte
 4. bastante
 5. muito
36. Quais sugestões específicas você teria no sentido de melhorar o esforço de promover essa inovação?
- _____
- _____
- _____
- _____
37. Qual sua idade? _____
38. Quantas pessoas são dependentes de seu salário em sua família? _____

39. Liste abaixo seus últimos cargos nesta organização (Indique os meses e anos de cada posição).

- a) _____ de _____ a _____.
b) _____ de _____ a _____.

40. Liste abaixo seus últimos cargos antes de entrar nesta organização.

Organização: _____

- a) _____ de _____ a _____.
b) _____ de _____ a _____.

41. Quantos anos de educação profissional você obteve após a graduação? _____

42. Qual a sua maior titulação?

- () Graduação
() Especialização
() mestrado
() doutorado
() pós-doutorado

43. Quantos anos de experiência com o tema da inovação você possui? _____

AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Para as questões 44 a 46, utilize os seguintes critérios:

1. discordo totalmente
2. discordo parcialmente
15. neutro
16. concordo parcialmente
17. concordo totalmente

44. Quando uma pessoa tenta uma nova iniciativa e falha, há um sério impacto negativo na carreira do indivíduo na organização. (___)

45. Esta organização parece valorizar os riscos, mesmo existindo erros ocasionais. (___)

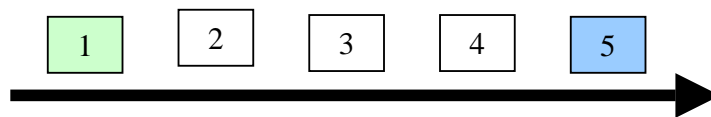
46. Nesta organização, uma grande prioridade é dada ao aprendizado e à experimentação de novas idéias. (___)

47. Qual o nível de competição entre os projetos de inovação das diversas unidades da empresa em relação a:

Lembre-se: (*nenhum* = abundância de recursos); (*muito* = escassez de recursos)

| RECURSOS | Nenhum | Muito Pouco | Em parte | Bastante | Muito |
|--------------------------------------|--------|-------------|----------|----------|-------|
| a) Recursos financeiros: | | | | | |
| b) Materiais, espaço e equipamentos: | | | | | |
| c) Atenção do corpo gerencial: | | | | | |
| d) Pessoas: | | | | | |

Utilize as pontuações de 1 a 5 em escala crescente de peso, conforme o desenho a seguir, assinalando com um x sua avaliação:



48. Como você caracterizaria o *ambiente regulador* onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo políticas governamentais, regulações, incentivos e leis?

A)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|----------|---|-----------------------------------|---|
| poucas regulamentações | Moderado | | Muito restritivo (muito regulado) | |

B)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------|---|
| Bastante imprevisível, difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente | Moderadamente previsível | | Muito previsível, muito fácil de prever o futuro do ambiente | |

C)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

| | | |
|-----------------|----------|-----------------------|
| Hostil, adverso | Moderado | Amigável, encorajador |
|-----------------|----------|-----------------------|

49. Como você caracterizaria o *ambiente econômico* onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo a estrutura de mercado e a concorrência?

A)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|----------|---|-------------------------|---|
| Muito dinâmico, mudando rapidamente | Moderado | | Estável, quase não muda | |

B)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------|---|
| Bastante imprevisível, difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente | Moderadamente previsível | | Muito previsível, muito fácil de prever o futuro do ambiente | |

C)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|----------|---|-------------------------------------|---|
| Muito simples, poucos concorrentes | Moderado | | Muito complexo, muitos concorrentes | |

50. Como você caracterizaria o *ambiente tecnológico* onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo avanços em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, processos e procedimentos?

A)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|----------|---|-------------------------|---|
| Muito dinâmico, mudando rapidamente | Moderado | | Estável, quase não muda | |

B)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------|---|
| Bastante imprevisível, difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente | Moderadamente previsível | | Muito previsível, muito fácil de prever o futuro do ambiente | |

C)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------|----------|---|-----------------------------------------------------------|---|
| Muito simples, poucos esforços de desenvolvimento | Moderado | | Muito complexo, muitos outros esforços de desenvolvimento | |

51. Como você caracterizaria o **ambiente demográfico**, ou seja, os aspectos sócio-econômicos e culturais da região onde se inseriu essa inovação. Inclui tendências sociais, níveis de renda e educação, índices de migrações ou outras alterações populacionais, que podem afetar a região onde se insere essa inovação?

A)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|----------|---|-------------------------|---|
| Muito dinâmico, mudando rapidamente | Moderado | | Estável, quase não muda | |

B)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------|---|
| Bastante imprevisível, difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente | Moderadamente previsível | | Muito previsível, muito fácil de prever o futuro do ambiente | |

C)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------|----------|---|------------------------------------------------------------------|---|
| Muito simples, poucos fatores demográficos afetam essa inovação | Moderado | | Muito complexo, muitos fatores demográficos afetam essa inovação | |

Parte II**RELACIONAMENTO COM OUTROS GRUPOS**

Liste a seguir os grupos (internos ou externos) mais importantes com quem o seu time de inovação se inter-relacionou durante a implementação da inovação, além de listar as principais atividades executadas em conjunto:

Nome de outros "Grupos-Chave"

Quais atividades foram divididas entre o seu e outro grupo durante a inovação

| | |
|-------------------|--|
| 1. _____ _____ | |
| 2. _____ _____ | |
| 3. _____ _____ | |
| 4. _____ _____ | |
| 5. _____ _____ | |

Por favor, escolha dentre os grupos listados na tabela acima, aquele que você **mais** trabalhou durante os últimos seis meses. Escreva o nome do grupo no espaço abaixo e responda às seguintes questões:

Nome do grupo: _____

1. Que tipo de relacionamento seu time teve com esse grupo:
 1. são parte da nossa organização
 2. temos uma *joint venture* com eles
 3. vendemos/fornecemos para eles
 4. somos um cliente-usuário deles
 5. eles são um agente regulador do governo

Para as questões 02 a 15, utilize os seguintes critérios: (marque um x)

1. Nada
2. Muito pouco
3. Em parte
4. Bastante
5. Muito

2. Em que grau os objetivos deste outro grupo complementaram os objetivos de seu time de inovação?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

3. Até que ponto os termos da relação entre o seu time de inovação e o outro grupo:

A) Foram explicitamente verbalizados ou discutidos?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

B) Foram anotados/descritos em detalhes?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

4. Em que grau seu time competiu com este outro grupo durante o processo de inovação?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

5. Quanto o seu time necessitou do outro grupo para atingir os objetivos?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

6. Quanto o outro grupo necessitou do seu time para atingir os objetivos?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

7. Quanto do trabalho de seu time foi executado pelo outro grupo no período?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

8. Quanto do trabalho do outro grupo, foi executado pelo seu time no período?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

9. Quanta confiança existia entre as pessoas dos dois times?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

10. Em geral, em que extensão você se considera satisfeito com este relacionamento?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

11. Em que extensão o outro grupo cumpriu os compromissos assumidos com o seu time?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

12. Em que extensão o seu time cumpriu os compromissos assumidos com o outro grupo?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

13. Durante a fase de inovação que você participou, quanto esse grupo influenciou ou mudou em algum aspecto o seu?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

14. Quanto o seu time influenciou ou mudou em algum aspecto o outro grupo?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

15. Até que ponto o trabalho realizado em parceria com o outro time poderá ser usado em outros projetos ou metas da organização?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Para as questões 16 e 17, utilize os seguintes critérios: (marque um x)

1. Nenhuma
2. Mensalmente ou menos
3. Semanalmente
4. Diariamente
5. Mais de uma vez por dia

16. Durante a fase de inovação que você participou, com que frequência as pessoas de seu time estiveram em contato ou se comunicaram com as pessoas do outro grupo?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

17. Com que frequência ocorreram conflitos ou discórdias entre os times?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

18. Quanto tempo você acredita que esse relacionamento durou?

1. terminou com a implantação da inovação
2. até 6 meses após o término da implantação
3. 1 ano após o término da implantação
4. de 2 a 3 anos após o término da implantação
5. ainda está fortemente presente

19. Tendo em vista os esforços e recursos investidos pelo seu time no relacionamento com o outro grupo, qual a intensidade do retorno percebido?

1. nós recebemos muito menos do que investimos
2. nós recebemos um pouco menos do que investimos
3. equilibrado
4. nós recebemos um pouco mais do que investimos
5. nós recebemos muito mais do que investimos

20. Quais são suas sugestões específicas que poderiam ter melhorado o relacionamento com o outro grupo?

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NESTA PESQUISA

**(ADAPTADO DO QUESTIONÁRIO MIS UTILIZADO
PELO PROJETO MIRP)**

INTRODUÇÃO

Por favor, assinale o número na escala que melhor reflita sua resposta:

1. Quanto de esforço de trabalho o processo de concepção da inovação (repensar o graduação) representou para você?
 1. muito pouco
 2. pouco
 3. moderado
 4. grande
 5. muito grande

2. Com que facilidade foi possível conhecer com antecedência os passos corretos e necessários para desenvolver esta inovação (*passos significam etapas e iniciativas tomadas que foram fundamentais para o prosseguimento da inovação*)?
 1. muito fácil
 2. fácil
 3. moderada facilidade
 4. difícil
 5. muito difícil

3. Do tempo que você dedicou à concepção da inovação, qual porcentagem considera que realmente contribuiu para a elaboração da proposta apresentada no SAP?
_____ %

4. Quantas regras e procedimentos específicos existiam para você fazer a sua parte no processo de inovação?
 1. nenhuma ou quase nenhuma
 2. um pequeno número
 3. um número moderado
 4. um grande número
 5. um número excessivo

5. Com que precisão essas regras e procedimentos especificaram a forma como seu trabalho teve de ser executado?
 1. com nenhuma precisão ou quase nenhuma
 2. de forma bem genérica
 3. foram em parte específicas
 4. foram específicas
 5. foram muito específicas

6. Qual a intensidade da sua carga de trabalho, na fase de inovação em que participou?
6. geralmente não causou sobrecarga
 7. às vezes causou sobrecarga
 8. na medida certa de se lidar
 9. difícil de dar conta
 10. impossível de dar conta
7. Com que antecedência você sabia o tipo de trabalho que seria exigido de você?
1. aproximadamente 1 hora
 2. aproximadamente 1 dia
 3. aproximadamente 1 semana
 4. aproximadamente 1 mês
 5. aproximadamente 6 meses
8. Em média, quantas horas por semana você trabalhou em assuntos relacionados ao projeto repensar a graduação na fase em que participou? _____ horas/semana
9. Quanta influência você teve sobre cada uma das seguintes decisões, que foram tomadas durante sua participação na inovação?

As decisões listadas que não fizeram parte de seu processo devem ser assinaladas com um x. Sobre as que realmente ocorreram, avalie sua influência de acordo com uma graduação de 1 a 5, sendo 1= nenhuma, 2=pouca, 3=alguma, 4=forte, 5 =muito forte.

| | |
|----------------------------------------------------------------------|--|
| a) Determinação de objetivos e metas de resultado para o processo: | |
| b) Determinação das atividades necessárias para executar o processo: | |
| c) Recrutamento de indivíduos para trabalhar com a inovação: | |

10. Na fase de inovação que você participou, com que frequência surgiram problemas difíceis de serem resolvidos?
1. mensalmente ou menos
 2. quase semanalmente
 3. quase diariamente
 4. algumas vezes por dia
 5. diversas vezes por dia

11. Quão diferentes eram esses problemas cada vez que surgiam?

1. sempre os mesmos
2. quase sempre os mesmos
3. um pouco diferentes entre si
4. bastante diferentes entre si
5. completamente diferentes

12. Descreva a seguir algum problema ou dificuldade significativa que você enfrentou ou esteja enfrentando.

COMO A INOVAÇÃO FOI ORGANIZADA

Avaliar de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Neutro
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

| AÇÕES | AVAL. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 13. Líderes da inovação encorajam indivíduos a tomarem iniciativas | |
| 14. Indivíduos relacionados à inovação têm clareza sobre suas responsabilidades individuais | |
| 15. Críticas construtivas e novas informações que questionam o que está sendo feito para desenvolver a inovação são incentivadas | |
| 16. Líderes da inovação conferem grande ênfase à necessidade de cada um se comprometer com o resultado da inovação | |
| 17. Líderes da inovação apresentam grande preocupação em manter os relacionamentos entre grupos. | |
| 18. Eu às vezes tenho o pressentimento de que os outros possuem sérias dúvidas sobre o rumo que escolhemos mas não as tornam públicas ao grupo | |
| 19. Os líderes da inovação possuem um alto grau de confiança no grupo envolvido com a mesma | |
| 20. Frequentemente, sinto-me pressionado a não falar sobre o que penso estar ocorrendo com o processo de inovação. | |

Para a questão 21, utilize os seguintes critérios:

1. nenhuma chance
2. pequena chance
3. 50% de chance
4. bastante provável
5. quase certo

21. Quando as metas de resultado para o processo eram alcançadas, com qual probabilidade os fatos a seguir aconteciam?

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|
| a) O grupo como um todo era reconhecido ou recompensado pelos resultados atingidos | |
| b) Somente alguns indivíduos eram reconhecidos por sua dedicação pessoal | |

22. Qual a facilidade de inter-relação entre pessoas envolvidas com a inovação?

1. nenhuma
2. baixa
3. média
4. grande
5. muito grande/surpreendente

23. Durante a fase de inovação em que você participou, com qual frequência você foi comunicado pessoalmente sobre os problemas da inovação através de:

Critérios de frequência: 1. sem contato; 2. mensalmente ou menos; 3. quase semanalmente; 4. diariamente; 5. mais de uma vez por dia

| | |
|--------------------------------------------------------------|--|
| a) outros indivíduos que estavam trabalhando com a inovação | |
| b) funcionários de nível hierárquico superior na organização | |

24. Durante esse período, com que frequência ocorreram desentendimentos/conflitos entre as pessoas relacionadas ao processo de inovação?

1. sem contato
2. mensalmente ou menos
3. quase semanalmente
4. diariamente
5. mais de uma vez por dia

Para as questões 25 e 26, utilize os seguintes critérios:

1. raramente
2. às vezes
3. metade do tempo
4. freqüentemente
5. sempre

25. Quando os desentendimentos ou disputas ocorreram, com que frequência eles foram abordados das formas listadas a seguir:

| MANEIRAS | FREQÜÊNCIA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| a) Ignorando ou evitando as questões | |
| b) Lidando superficialmente com as questões | |
| c) Trazendo as questões abertamente e trabalhando sobre as mesmas junto às partes envolvidas | |
| d) Existindo um nível hierárquico superior para resolver as questões entre partes envolvidas | |

26. Com que frequência os indivíduos envolvidos na inovação receberam *feed-backs* construtivos sobre como melhorar seu trabalho? (___)

27. De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com o progresso ocorrido na inovação, especificamente na fase que você participou?

1. nada satisfeito
2. pouco satisfeito
3. parcialmente
4. bastante satisfeito
5. muito satisfeito

28. De uma forma geral, como você avalia a eficácia desta fase da inovação?

1. baixa
2. razoável
3. boa
4. muito boa
5. excelente

29. Com que facilidade as pessoas envolvidas com a inovação antecipavam e solucionavam problemas?

1. pouca
2. razoável
3. boa
4. muito boa
5. excelente

30. Como você avalia seu grau de progresso pessoal obtido com a inovação em relação às suas expectativas originais?

1. muito abaixo das expectativas
2. um pouco abaixo
3. adequado
4. um pouco acima
5. muito acima

31. Quais sugestões específicas você teria no sentido de melhorar o esforço de promover essa inovação?

AMBIENTE DE INOVAÇÃO (pensar no ambiente criado e propiciado pelo projeto repensar e não necessariamente pela EAESP)

Para as questões 32 a 34, utilize os seguintes critérios:

1. discordo totalmente
2. discordo parcialmente
3. neutro
4. concordo parcialmente
5. concordo totalmente

32. Quando uma pessoa tenta uma nova iniciativa e falha, há um sério impacto negativo na carreira do indivíduo na organização. (___)

33. Esta organização parece valorizar os riscos, mesmo existindo erros ocasionais. (___)

34. Nesta organização, uma grande prioridade é dada ao aprendizado e à experimentação de novas idéias. (___)

Utilize as pontuações de 1 a 5 em escala crescente de peso, conforme o desenho a seguir, assinalando com um x sua avaliação:

35. Como você caracterizaria o *ambiente regulador* onde essa inovação foi desenvolvida? (regulação exercida pela EAESP e não pelo Governo, sociedade etc.)

A)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|----------|---|-----------------------------------|---|
| poucas regulamentações | Moderado | | Muito restritivo (muito regulado) | |

B)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------|---|
| Bastante imprevisível, difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente | Moderadamente previsível | | Muito previsível, muito fácil de prever o futuro do ambiente | |

C)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|---|----------|---|-----------------------|
| Hostil, adverso | | Moderado | | Amigável, encorajador |

36. Como você caracterizaria o *ambiente econômico* onde essa inovação foi desenvolvida, incluindo a estrutura de mercado e a concorrência?

A)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---|----------|---|-------------------------|
| Muito dinâmico, mudando rapidamente | | Moderado | | Estável, quase não muda |

B)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------|
| Bastante imprevisível, difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente | | Moderadamente previsível | | Muito previsível, muito fácil de prever o futuro do ambiente |

C)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|---|----------|---|-------------------------------------|
| Muito simples, poucos concorrentes | | Moderado | | Muito complexo, muitos concorrentes |

37. Como você caracterizaria o *ambiente demográfico*, ou seja, os aspectos sócio-econômicos e culturais da região onde se inseriu essa inovação. Inclui tendências sociais, níveis de renda e educação, índices de migrações ou outras alterações populacionais, que podem afetar a região onde se insere essa inovação?

A)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---|----------|---|-------------------------|
| Muito dinâmico, mudando rapidamente | | Moderado | | Estável, quase não muda |

B)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------|---|
| Bastante imprevisível, difícil de antecipar a natureza ou a direção das mudanças no ambiente | Moderadamente previsível | | Muito previsível, muito fácil de prever o futuro do ambiente | |

C)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------|----------|---|------------------------------------------------------------------|---|
| Muito simples, poucos fatores demográficos afetam essa inovação | Moderado | | Muito complexo, muitos fatores demográficos afetam essa inovação | |

TEMPO DE GV (COMO DOCENTE):

ANEXO 3

**ESTRUTURA DO NOVO CURSO DE GRADUAÇÃO
CONSOLIDADA NO DOCUMENTO SÍNTESE**

ANEXO 4

**MODELO APRESENTADO NO DOCUMENTO SÍNTESE, COM
AS INCORPORAÇÕES APRESENTADAS NA
PLENÁRIA DO SAP**

ANEXO 5

**DOCUMENTO SÍNTESE APERFEIÇOADO PELOS
GRUPOS DE TRABALHO**

