

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

Articulações institucionais na pesquisa: o caso da área de saúde da UFPE

Aluna: Tâmara Rafaela de Almeida Costa Lima

Orientador: Luiz Alberto da Costa Mariz

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2016

Sumário

| | |
|------------------------------------|----|
| 1. Apresentação..... | 3 |
| 2. Objetivos..... | 3 |
| 1.1 Objetivo geral | 3 |
| 1.2 Objetivos específicos..... | 3 |
| 3. Bases Teóricas Utilizadas | 4 |
| 4. Resultados..... | 4 |
| 5. Conclusão | 8 |
| 6. Recomendações Gerenciais | 12 |

1. Apresentação

Este relatório apresenta resultados provenientes da pesquisa realizada sob forma de dissertação, aprovada em 27 de julho de 2016, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. O objeto de estudo da pesquisa foram as relações estabelecidas, entre instituições internas e externas à universidade, envolvidas no desenvolvimento de pesquisas na área da saúde. O trabalho fornece um diagnóstico acerca do grau de completude das relações internas e externas da universidade em relação aos atributos característicos do novo modo de produção do conhecimento. Dessa forma, o trabalho pode contribuir com o entendimento da dinâmica científica e tecnológica da área de pesquisa em saúde na universidade, bem como elaborar considerações teóricas que possam contribuir para o seu estudo. As seções a seguir apresentam os objetivos, as bases teóricas, resultados, conclusão e recomendações gerenciais referentes à pesquisa realizada.

2. Objetivos

1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral compreender as articulações institucionais existentes nas atividades de pesquisa em saúde da UFPE.

1.2 Objetivos específicos

Constituem objetivos específicos desta pesquisa:

- a) descrever em que relações institucionais internas e externas se insere a área de pesquisa em saúde da UFPE;
- b) avaliar em que medida as relações internas e externas da universidade evidenciam atributos característicos do novo modo de produção do conhecimento.

3. Bases Teóricas Utilizadas

As bases teóricas utilizadas na análise e alcance dos objetivos da pesquisa foram os três modelos analíticos de produção do conhecimento abordados por Sabato (2004), Etzkowitz (2013) e Gibbons et al (1994). O primeiro e mais antigo – o triângulo IGE – se refere à produção do conhecimento em países da América Latina. O segundo e terceiro modelos – a hélice tríplice e a nova produção do conhecimento – estão voltados para a transformação na produção do conhecimento da sociedade contemporânea.

Tanto Sabato (2004) quanto Etzkowitz (2013) consideram três instituições principais em seus modelos de análises: o Estado, a indústria e a universidade. Etzkowitz analisa as relações a partir da separação em dois modelos, o estatista e o laissez-faire, e ainda propõe um modelo ótimo de hélice tríplice, que influenciou profundamente os estudos CTS.

Para os dois autores, a apoderação dos respectivos papéis é o passo inicial em direção ao estabelecimento de relações entre as instituições e consequente geração de desenvolvimento e inovação. Etzkowitz (2013) ainda destaca que além da consciência e apoderação dos respectivos papéis, é necessário que haja a sobreposição de tais papéis, em que as instituições se ajudem mutuamente sem que se distanciem do seu papel primordial.

Já Gibbons *et al.* (1994), além das três instituições (universidade, governo e indústria), incluem a comunidade que, para ele, representa uma característica importante do novo modo de produção do conhecimento. Esse novo elemento é constituído pela determinação das preferências de pesquisa e controle de qualidade e, juntamente com o governo e a indústria, são os principais indicadores das relações externas da universidade, um dos focos de análise deste estudo.

4. Resultados

A partir dos objetivos específicos e em concordância com o referencial teórico que embasou o trabalho, foram definidas as categorias que guiaram a análise dos dados coletados. Os Quadros 1, 2 e 3, a seguir, fazem um resumo da estratégia de análise das entrevistas, que conduziu aos resultados do estudo.

Quadro 1 (4) – Resultados da análise das relações internas

| Objetivos específicos | Categoria | Resultado |
|--|--|---|
| <p>Analisar as relações institucionais internas da universidade na pesquisa em saúde da UFPE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Transdisciplinaridade | <ul style="list-style-type: none"> • É possível perceber a existência de um quadro distinto e entrelaçado, que guia os esforços para a solução de problemas de pesquisa, no contexto da produção e que traz contribuições relevantes ao conhecimento; • Há relações tanto na área da saúde quanto com departamentos de outras áreas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ As relações estabelecidas dentro da universidade, entre a área de saúde e as demais áreas, podem ser prejudicadas por não divulgação e compartilhamento de informações e falha na comunicação; ▪ A distância física entre os departamentos atrapalha o estabelecimento das relações internas. • Os empecilhos são um dos indicativos de por que muitas pesquisas não conseguem chegar até o fim e gerar resultados, ou nem começam devido à falta de comunicação e interação entre alguns setores, desconhecimento por parte dos pesquisadores da realização de pesquisas dentro da universidade que pudessem dar suporte a outras. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Transitoriedade das relações | <ul style="list-style-type: none"> • Não é possível identificar com exatidão a transitoriedade das relações, mas é possível perceber uma interação muito grande entre os grupos de pesquisadores especificamente da área de saúde e que conformam as instituições internas, ou seja, o HC, o LIKA e o CCS, na pesquisa em saúde na UFPE, ressaltando assim a importância da interação entre elas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade social e reflexividade | <ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade social e a reflexividade podem ser identificadas em algumas pesquisas desenvolvidas em alguns departamentos; • Há uma preocupação em seguir as regras e códigos de ética, já estabelecidos, em seus procedimentos de pesquisa; • Com relação à reflexividade, ainda há pesquisadores que não levam em consideração os resultados e o impacto que a pesquisa pode gerar. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Importância e planejamento das relações e recursos | <ul style="list-style-type: none"> • É possível identificar uma preocupação recente por parte do HC com o planejamento do campo da pesquisa, bem como no estabelecimento das relações pertinentes; • O planejamento das relações de pesquisa acontece mais por esforço individual do pesquisador; • Comparado a situações anteriores, houve uma melhora na criação das relações e maior integração entre os pesquisadores; • A importância das relações é ressaltada como um dos requisitos para se fazer um trabalho mais abrangente, utilizando-se vários outros locais e interligando outras áreas; • É possível perceber, além da importância dada ao planejamento, um movimento, por parte de alguns setores da universidade, no sentido de efetivar esse planejamento com ações que melhorem a estrutura, bem como o estabelecimento das relações na pesquisa em saúde. |

Fonte: Etzkowitz (2013), Gibbons *et al.* (1994) e Sabato (2004). Elaboração da própria autora.

Quadro 2 (4) – Resultados da análise das relações externas com outras universidades e governo

| Objetivos específicos | Categoria | | Resultado |
|--|--|---|---|
| <p>Descrever em que relações institucionais externas se insere a área de pesquisa em saúde da UFPE</p> | <p>Relações com outras universidades e centros de pesquisa</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Transdisciplinaridade • Diversidade organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • As relações com outras universidades e centros de pesquisa abrangem os componentes empírico e teórico, trazendo uma contribuição ao conhecimento, assim como as redes de comunicação tendem a persistir e o conhecimento contido nelas pode ser inserido em novas configurações. • A maioria dos programas de pós-graduação do CCS tem convênios com entidades estrangeiras; • Grande parte das relações internacionais estabelecidas são entre a pessoa do pesquisador e a universidade, ou centro de pesquisa estrangeiro: <ul style="list-style-type: none"> ▪ É bastante destacada a importância do estabelecimento dessas relações para os setores da universidade; ▪ Há um domínio das prioridades de pesquisa pelas instituições estrangeiras no país. • A inovação está posicionada abaixo das reais possibilidades socioeconômicas e a solução das debilidades por meio das extra-relações. |
| | <p>Relações com o governo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de incentivo à pesquisa • Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> • Não há muita preocupação do Estado em estimular a pesquisa e produção científica; • A infraestrutura científico-tecnológica é considerada, pelos gestores e pesquisadores da área de saúde, insatisfatória para se realizar pesquisas de qualidade e produção de conhecimento relevante; • O modelo de produção de conhecimento é insuficientemente estatista; • Falta de planejamento, além de insuficiência e irregularidade no fluxo de recursos; • Os mecanismos de incentivo estão direcionados para as demandas de pesquisa voltadas para a solução de problemas urgentes; • Apesar de existirem ações que evidenciam a importância do planejamento, o modo de produção do conhecimento na UFPE sofreu poucas alterações institucionais e levanta uma questão polêmica, envolvendo a falta de planejamento, refletida na irregularidade do fluxo de recursos; • O governo ainda não dá a importância necessária à pesquisa e, conseqüentemente, não valoriza a realização de planos de ação que melhorem a capacidade e o estabelecimento de relações na pesquisa em saúde. |

Fonte: Etzkowitz (2013), Gibbons *et al.* (1994) e Sabato (2004). Elaboração da própria autora.

Quadro 3 (4) – Resultados da análise das relações externas com indústria, comunidade e controle de qualidade

| Objetivos específicos | Categoria | | Resultado |
|--|--|---|---|
| <p>Descrever em que relações institucionais externas se insere a área de pesquisa em saúde da UFPE</p> | <p>Relações com a indústria</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicabilidade dos resultados (contexto de aplicação) • Alocação de recursos para pesquisa | <ul style="list-style-type: none"> • Boa parte dos resultados está voltada estritamente para o atendimento das necessidades da indústria. • As relações entre a universidade e a indústria não estão pautadas no desenvolvimento científico e tecnológico, nem visam à inovação. • A aplicabilidade dos resultados, principalmente em se tratando de convênios com empresas transnacionais, pode não estar voltada para o contexto de aplicação, mas visar atender a forças imediatistas de mercado. • Existem diversos convênios e cooperações entre a UFPE e algumas indústrias. • Há dificuldade em se ter informações e saber ao certo o volume de convênios e cooperações entre a universidade e a indústria. • Há dificuldades em se firmar convênios e cooperações entre a universidade e empresas, principalmente devido a entraves burocráticos, que afetam profundamente o desenvolvimento das pesquisas. • Muitas relações entre universidade e indústria são feitas diretamente entre o pesquisador e a empresa, sem que tenha o envolvimento direto da universidade. • Muitas pesquisas podem ocorrer sem que o conhecimento produzido e os resultados gerados possam ser aplicados diretamente nas atividades científicas da universidade. • A descentralização e realização das pesquisas de acordo com as prioridades individuais dos pesquisadores revela a inexistência de políticas internas que determinem critérios e prioridades de pesquisa internos da universidade. |
| | <p>Relações com a comunidade e controle de qualidade</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicabilidade dos resultados (contexto de aplicação) • Variedade dos métodos de avaliação | <ul style="list-style-type: none"> • Há o desenvolvimento de tecnologias, bem como a produção de novos medicamentos e próteses, voltados para atender às necessidades de pacientes. • Os métodos de avaliação da pesquisa em saúde são semelhantes aos propostos no Modo 1 |

Fonte: Etzkowitz (2013), Gibbons *et al.* (1994) e Sabato (2004). Elaboração da própria autora.

As relações institucionais internas na pesquisa em saúde da UFPE foram analisadas observando-se as categorias transdisciplinaridade, transitoriedade das relações, responsabilidade social e reflexividade, e importância e planejamento das relações e recursos. Todas elas referem-se a atributos definidos por Gibbons *et al.* (1994) como característicos ao novo modo de produção do conhecimento. A transdisciplinaridade foi analisada, principalmente, mediante a variedade disciplinar de esforços envolvida na solução do problema e voltada para o contexto de aplicação. A transitoriedade das relações foi observada considerando-se a heterogeneidade e a diversidade organizacional, a partir do nível de institucionalização dos grupos de pesquisadores. A responsabilidade social e a reflexividade foram analisadas a partir das prioridades de pesquisa determinadas pelos grupos envolvidos, conforme os critérios de definição de pesquisa, solução do problema e avaliação de desempenho.

As relações institucionais externas foram analisadas observando-se as relações da universidade com o governo, a indústria, outras universidades e centros de pesquisa, a comunidade, assim como a presença de controles de qualidade. As categorias que delimitaram a análise das relações com outras universidades e centros de pesquisa foram a transdisciplinaridade e a diversidade organizacional. As relações com o governo foram analisadas mediante a existência de mecanismos de incentivo à pesquisa em saúde, bem como de planejamento. As relações entre a universidade e a indústria foram avaliadas considerando-se a aplicabilidade dos resultados e a alocação de recursos deste setor destinados à pesquisa. Por fim, as relações com a comunidade e o controle de qualidade foram analisadas observando-se a aplicabilidade dos resultados gerados pela pesquisa e a variedade dos métodos de avaliação utilizados, ou seja, a abrangência da composição social do sistema de avaliação das pesquisas e, por conseguinte, dos resultados por ela gerados.

5. Conclusão

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que as relações institucionais internas da pesquisa em saúde na UFPE são parcialmente compatíveis com o Modo 2 de produção do conhecimento. Existem diversos grupos de pesquisadores envolvidos em pesquisas multicêntricas, nas mais diversas áreas, sendo algumas desenvolvidas no contexto de aplicação e produzindo, de certa forma, conhecimento novo e relevante. Além disso, as

relações internas, com poucas exceções, são formadas de acordo com os objetivos de pesquisa e se modificam na medida em que esses objetivos vão mudando.

Entretanto, apesar da área de saúde estar bem articulada, foram identificados alguns empecilhos no estabelecimento das relações dentro da universidade, como a deficiência na comunicação e não divulgação e compartilhamento de informações entre os centros. Tais empecilhos podem prejudicar a interação entre a área de saúde e as demais áreas da UFPE.

As preocupações com relação à questão da responsabilidade social foram identificadas no caso do Departamento de Nutrição, em que foram desenvolvidas algumas pesquisas voltadas para uma problemática social. Além disso, há uma preocupação por parte dos pesquisadores em seguir as regras e exigências estabelecidas nos respectivos códigos de ética, em seus procedimentos de pesquisa. Por outro lado, não foi possível identificar uma grande atenção para com a definição de prioridades institucionais de pesquisa, nem com o impacto por ela gerado.

O planejamento das relações e a alocação de recursos são considerados pelos gestores uma ferramenta importante. Foram identificadas algumas ações voltadas para a melhoria da estrutura e o estabelecimento das relações na pesquisa em saúde, visando à efetivação do planejamento. Além de serem destacadas as suas vantagens na obtenção de recursos e melhoria da qualidade na pesquisa. Entretanto, alguns empecilhos ainda são visíveis. Isso reflete os problemas de comunicação elencados anteriormente, ou seja, a capilaridade da informação, as dificuldades com determinadas agências de controle e o problema com a priorização das atividades de ensino e assistência médica. Apesar de haver um movimento institucional em torno da organização de pesquisas e apoio aos pesquisadores de alguns setores, o planejamento das relações de pesquisa ainda decorre muito do esforço individual do pesquisador.

Um tema importante e que emergiu a partir das entrevistas foi a questão das diversas atividades de docência a serem cumpridas e que implicam no pouco tempo de dedicação dos professores da universidade à pesquisa, em detrimento dos pesquisadores de institutos e laboratórios internos à UFPE. Essa questão reflete o conflito existente entre as funções da universidade e os pontos de tensão, que afetam as relações entre a universidade, o governo e a sociedade, e que ainda não foram dissolvidos pelas reformas universitárias propostas ao longo dos anos.

No que tange às relações externas à universidade, é perceptível a grande influência do governo sobre a infraestrutura científico-tecnológica, as suas relações, o planejamento e a

alocação de recursos para as pesquisas. Como ocorre nos países em desenvolvimento, quase toda a infraestrutura científico-tecnológica está sob o controle do vértice do governo, que desempenha o papel de centro propulsor de demandas para a infraestrutura científico-tecnológica e, conseqüentemente, para a universidade. Ou seja, esta sofre as conseqüências da aplicação das normas e procedimentos administrativos gerais, além de depender substancialmente da ação deliberada do governo, principalmente quando se refere à alocação de recursos. Desconsiderando-se, assim, o fato de que um órgão criativo funciona de maneira diferente de um órgão burocrático, e evidenciando-se a necessidade de adoção de uma estrutura mais orgânica, como a adhocracia, que atua em um ambiente dinâmico e complexo (MINTZBERG, 2011).

Com relação à interação entre universidade e indústria, os resultados mostram que grande parte dos convênios visa ao atendimento de demandas particulares, sem o propósito de gerar desenvolvimento científico e tecnológico, e inovação. A alocação de recursos está voltada quase que completamente para as pesquisas clínicas e o maior interesse na realização desse tipo de pesquisa, no caso da área de saúde na UFPE, está na prestação de serviços e atendimento a necessidades específicas das corporações, em sua maioria globais, que as financiam.

Esse resultado levanta uma questão bastante importante e sensível, que constitui uma sugestão para estudos futuros. Trata-se da incompatibilidade entre as prioridades nacionais de pesquisa, o monopólio das decisões de pesquisa mais relevantes por instituições externas e as reais necessidades da comunidade. Por vezes, as relações estabelecidas entre instituições nacionais – como as universidades, e instituições externas – como as empresas e centros de pesquisa estrangeiros, podem ser pautadas majoritariamente pelos interesses externos. Dessa forma, as instituições internas podem acabar desempenhando o papel de prestador de serviços e fornecedor de mão-de-obra qualificada. Sem um envolvimento nas principais decisões científicas, as dimensões atendidas da pesquisa e sua aplicabilidade podem não atender às necessidades da comunidade.

É possível perceber que a infraestrutura científico-tecnológica se mostra pouco eficiente na solução de problemas concretos da sociedade, uma vez que os cientistas determinam sua própria gestão e se debruçam sobre o progresso geral da Ciência e Tecnologia como categorias intelectuais e não como instrumentos para a promoção do desenvolvimento. Com isso, é possível perceber que a infraestrutura se mostra pouco eficiente na solução de problemas concretos da sociedade.

As relações estabelecidas, por meio de convênios e cooperações, entre a área de saúde da UFPE e outras universidades e centros de pesquisa acontecem em grande número e variedade de instituições e abrangem os componentes empírico e teórico, trazendo uma contribuição ao conhecimento. Entretanto, boa parte desses convênios não são institucionalizados, mas realizados entre a pessoa do pesquisador e uma determinada universidade, ou centro de pesquisa.

Além disso, os resultados apontam que muitas das interações entre a universidade e instituições internacionais levam em consideração apenas as prioridades de pesquisa estrangeiras, em detrimento das nacionais. Ratificando a importância dada, pelos países do tipo B, às extra-relações, em detrimento das intra e inter-relações.

As relações com a comunidade ainda são pouco expressivas. A área da saúde é a que mais tem possibilidade de aplicabilidade dos resultados, no entanto, foi evidenciado um número pequeno de retorno direto à comunidade, como o caso das pesquisas em Nutrição. Por outro lado, destaca-se a aplicabilidade indireta de que as pesquisas proporcionam maior conhecimento aos médicos, enfermeiros, odontólogos, fisioterapeutas, entre outros, que o aplica quando atuam assistindo a comunidade.

Com relação ao triângulo IGE, o objetivo central é estabelecer o maior número de triângulos possíveis até que se forme um triângulo global que expresse a existência, na sociedade como um todo, de um sistema fluido e permanente de inter-relações entre os protagonistas. A formação de tais triângulos é consequência de um processo sociopolítico que é acelerado na medida em que seus protagonistas vão se apercebendo de seus papéis.

A hélice tríplice está firmada sobre o estabelecimento de comunicações, redes e organizações sobrepostas entre as três hélices.

O surgimento do Modo 2 constitui profunda mudança e chama a atenção para a adequação das instituições produtoras de conhecimento triviais, como universidades, fundações governamentais de pesquisa e laboratórios corporativos. Esse novo modo de produção do conhecimento é criado de maneira mais ampla e em contextos econômicos e sociais transdisciplinares.

Diante das proposições do triângulo IGE, da hélice tríplice e do novo modo de produção do conhecimento, pode-se concluir que a pesquisa em saúde na UFPE está caminhando para uma produção do conhecimento em contextos econômicos e sociais transdisciplinares, se relaciona, ainda que de maneira incompleta, com as principais instituições da sociedade, estabelecendo redes de interação, mas não possui uma política

interna que determine as prioridades institucionais de pesquisa e ainda não conseguiu estabelecer um sistema fluido de interações entre os diferentes protagonistas.

6. Recomendações Gerenciais

Os resultados encontrados neste trabalho apontam dois principais problemas gerenciais da pesquisa em saúde na UFPE: os entraves administrativos e burocráticos ao desenvolvimento da pesquisa e a falta de institucionalização das prioridades e relações de pesquisa.

Tornou-se perceptível que quase toda a infraestrutura científico-tecnológica está sob o controle do Estado e, portanto, sofre as consequências da aplicação das normas e procedimentos administrativos gerais, desconsiderando-se o fato de que um órgão criativo funciona de maneira diferente de um órgão burocrático. Alguns dos obstáculos consistem nas estruturas burocráticas, no fluxo irregular de recursos e nos procedimentos de licitação de contratos excessivamente engessados e complexos.

Muitos dos empecilhos anteriormente citados foram evidenciados e se mostram presentes na pesquisa em saúde na UFPE. Para solucionar este problema, a universidade poderia adotar uma estrutura diferenciada para o seu corpo de pesquisa, principalmente para as pesquisas que recebem recursos não advindos do governo e que geralmente são administrados por fundações ligadas à universidade, como é o caso da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE (FADE). Sugere-se que sejam adotados procedimentos administrativos mais flexíveis e mecanismos de controle condizentes com as atividades de criação e desenvolvimento de inovação na universidade. Tendo em vista que o tipo de gestão deve variar entre as atividades administrativas e as atividades fim.

A Adhocracia é uma estrutura apresentada por Mintzberg (2011), que pode ser considerada uma forma de organização própria para atividades de inovação sofisticada, como o setor de pesquisa das universidades de forma geral. Tal configuração consiste numa estrutura orgânica, com comportamento pouco formal, horizontalmente especializada e com agrupamento de pequenas equipes de projeto formadas por especialistas das unidades funcionais, que objetivam a execução de um determinado trabalho (MINTZBERG, 2011). Dessa forma, os professores e pesquisadores em tempo integral poderão exercer, através de equipes *ad hoc*, suas atividades de pesquisa numa estrutura organizacional a elas apropriada.

Com relação ao segundo problema gerencial apontado, ficou evidente nos resultados apresentados que não existe, na UFPE, uma política interna que determine as prioridades institucionais de pesquisa.

A universidade destaca, em seu Plano Estratégico Institucional 2013-2027 que a instituição pretende aproveitar o “aumento das demandas da sociedade por pesquisa, inovação e conhecimento” (UFPE, 2013, p. 23). Além disso, dentro do rol de objetivos estratégicos determinados pela UFPE está o de “viabilizar a integração da universidade com a sociedade, dentro de um programa de pesquisa, extensão e inovação” (UFPE, 2013, p. 27).

Entretanto, apesar de haver um movimento institucional em torno da organização de pesquisas e apoio aos pesquisadores de alguns setores, o planejamento das relações de pesquisa ainda decorre muito do esforço individual do pesquisador.

Existe na Pró-reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-graduação (PROPESQ) da UFPE uma Diretoria de Pesquisa e uma Coordenação de Grupos de Pesquisa. Mas a equipe está focada na estruturação e ampliação dos grupos de pesquisa, por meio dos editais de fomento à pesquisa, cadastro e atualização de informações sobre os grupos de pesquisa da universidade ligados a plataformas do governo.

Com o intuito de promover o alinhamento entre as atividades de pesquisa e os objetivos estratégicos da universidade, sugere-se a realização de uma avaliação formativa das relações existentes nessa área e a elaboração de uma política interna que determine as prioridades institucionais de pesquisa, a criação de uma estrutura administrativa mais voltada para projetos, além de ações que impulsionam o desenvolvimento de pesquisa e o estabelecimento de relações fluidas entre as instituições envolvidas, bem como o estímulo à criação de ligações horizontais e articulações entre as unidades envolvidas e em potencial envolvimento. Outrossim, destaca-se a importância do papel do gestor no fomento dessas articulações.

De acordo com Mintzberg (2011), a adhocracia está inserida em um ambiente complexo e dinâmico, o que exige uma estrutura descentralizada e orgânica, além de mudanças no papel dos dirigentes da cúpula estratégica. Tais dirigentes podem delegar a formulação de estratégias explícitas e dedicar-se mais às escolhas estratégicas, bem como lidar com as perturbações das estruturas fluidas da adhocracia.

Os gestores estratégicos também devem desenvolver o papel de monitorar intensivamente os projetos, a fim de assegurar o seu cumprimento dentro das especificações e afastar possíveis atrasos, resultados incompletos e ambíguos (MINTZBERG, 2011).

Por outro lado, Mintzberg (2011) destaca como papel primordial da alta administração da adhocracia a criação e manutenção de interligação com o ambiente externo, tendo em vista que o fluxo de trabalho nessa estrutura é transitório e as demandas de projeto são imprecisas. Portanto, os gestores devem se dedicar sobremaneira ao desenvolvimento de relações com possíveis clientes, a fim de assegurar um fluxo sucessivo e equilibrado de novos projetos.

No caso da pesquisa na UFPE, não somente na área da saúde, mas de uma maneira geral, recomenda-se aos gestores da cúpula estratégica, como a PROPESQ, o desenvolvimento de uma estrutura mais orgânica, com foco em projetos. Além disso, sugere-se atuar no desenvolvimento de uma gestão mais articulada, que fomente parcerias internas, entre centros e departamentos da universidade, e externas, com outras universidades, laboratórios, organizações e centros de pesquisa. Para tanto, a pró-reitoria deveria delegar algumas atividades ordinárias, transformar o pró-reitor na pessoa de articulação científica e fomentar o papel de agência de desenvolvimento de projetos.

Referências

- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p.74-86, jul. 1996.
- ETZKOWITZ, Henry. Caminhos que levam à hélice tríplice. In: ETZKOWITZ, Henry. **Hélice tríplice**. Porto Alegre: Edipucrs, 2013. Cap. 1. p. 9-36.
- GIBBONS, Michael et al. Introduction. In: GIBBONS, Michael et al. **The new production of knowledge: the dynamics if science and research in contemporary societies**. London: Sage, 1994. p. 1-16.
- MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. *Cadernos Ebape.br*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.40-51, jan. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/17485>>. Acesso em: 25 fev. 2015.
- MINTZBERG, Henry. Adhocracia. In: MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 12. p. 281-313.
- SABATO, Jorge A.. El triángulo nos enseña dónde estamos. In: SABATO, Jorge A.. **Ensayos en campera**. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2004. Cap. 2. p. 41-57.
- UFPE (Brasil). Plano estratégico institucional UFPE. Recife: Editora Universitária, 2013. 37p.