

# Caminhos e Descaminhos

da Administração Pública no Brasil - Vol. 1

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA NO BRASIL**

---

Atena Editora  
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

**Conselho Editorial**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil /  
Organizador Rudy Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena, 2017.  
420 p. : 2.042 k bytes – (Administração Pública; v. 1)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-40-0

DOI 10.22533/at.ed.4001209

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy. II. Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

*Rudy de Barros Ahrens*

## Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>03</b>
--------------------------	-----------

### **Eixo 1 Finanças, Controladoria e Auditoria Pública**

#### Capítulo I

A PERSPECTIVA DOS CONTADORES ANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA A PARTIR DO EXERCÍCIO DE 2015: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....*

08

#### Capítulo II

AUDITORIA INDEPENDENTE: UMA OBSERVAÇÃO DE SUA IMPORTÂNCIA

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....*

22

#### Capítulo III

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL E O INTERESSE DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

*Adriano Augusto de Souza.....*

37

#### Capítulo IV

PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA FORMULAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

*Julio Candido de Meirelles Junior.....*

55

#### Capítulo V

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

*André Santos de Oliveira, José Eduardo Klems Ribeiro e Marco Antonio Harms Dias.....*

72

### **Eixo 2 Educação Pública**

#### Capítulo VI

EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ENTIDADES FEDERAIS DO BRASIL: A EXEMPLO- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

*Regina Maria da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza e Willer Luciano de Carvalho.....*

89

## **Eixo 2 Inovação Pública**

### Capítulo VII

APLICAÇÃO DA TEORIA UTAUT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

*Thiago Pacife de Lima, Sâmia Laise Manthey Benevides, Carolina Yukari Veludo Watanabe, Rosália Maria Passos da Silva e Tomás Daniel Menendez Rodriguez.....105*

### Capítulo VIII

INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

*Maria Cristina Ferreira Silva Pires, Luciane Santos Prado, Dayana Alves Ferreira e Luciana Peixoto Santa Rita.....122*

### Capítulo IX

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PREMIADAS NO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL NOS ANOS 2011- 2014

*Janaina Mendes de Oliveira e Rachel Kerber Gonçalves.....139*

### Capítulo X

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

*Natália Talita Araújo Nascimento, Flávio de São Pedro Filho, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....154*

### Capítulo XI

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE ACERCA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT.

*Patric Douglas Griseli, Luciano Castro de Carvalho e Aline Louise de Oliveira.....171*

## **Eixo 4 Sustentabilidade Pública**

### Capítulo XII

A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA.

*Gislane Martins Silva de Abreu, Mariluce Paes de Souza e Osmar Siena.....187*

### Capítulo XIII

#### ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

*Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi, Simone Sehnem e David Rodrigo Petry.....205*

### Capítulo XIV

#### CULTURA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

*Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira e Cláudio Zancan.....234*

### Capítulo XV

#### DIAGNOSTICO SOBRE O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE DO BRASIL

*Emanuel Varela Cardoso, Bruno de Araujo Azevedo e Gilberto Rodrigues Carneiro.....252*

### Capítulo XVI

#### INDICADORES DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: A PERCEPÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS EM CAICÓ-RN

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Márcia Celiary Rodrigues Medeiros.....267*

### Capítulo XVII

#### PROPOSTA DE INDICADORES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): PESQUISA-AÇÃO NO CINDACTA II

*Luís Gustavo Carvalho e Eloy Fassi Casagrande Junior.....283*

### Capítulo XVIII

#### SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL

*Robson Gonçalves Chaparro, Marcelo Ribeiro Silva, Denise Aguenta Uechi, Rogério Elói Gomes Bezerra e Thiago Barreto Santos.....300*

### Capítulo XIX

#### USINAS SUCROENERGETICAS E OS IDHMs DAS CIDADES: UMA VISÃO PARA O ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

*Daiane Pereira de Souza, Gabrielli do Carmo Martinelli, Anaysa Borges Soares e Claudia Maria Sonaglio.....320*

## **Eixo 5 Gestão de Pessoas**

### Capítulo XX

AValiação DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO  
PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO  
BRASIL

*Joyce Frade Machado e Geraldino Carneiro de Araújo.....336*

### Capítulo XXI

COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE  
GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

*Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão, Heliane Prata Sarmiento, Roquemar de Lima  
Baldam e Thalmo de Paiva Junior.....351*

### Capítulo XXII

criação E IMPLANTAÇÃO DE CARREIRAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E  
SUCESSOS

*Paola Pinheiro Bernardi Primo, Marcelo Rosa Pereira e Francisco Caniçali  
Primo.....365*

### Capítulo XXIII

EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DA  
MULHER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

*Cesar Augusto Ilódio Alves, Elvira Aparecida Simões de Araújo e Adriana Leônidas  
de Oliveira.....378*

### Capítulo XXIV

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MELHORIA NO PROCESO DE AQUISIÇÃO DE BENS E  
SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

*Thayse dos Santos Fonsêca Pinheiro, Rodrigo de Lima Pinheiro, Luciana Peixoto  
Santa Rita e Camila Karla Santos da Silva Valentino.....394*

**Sobre o organizador.....406**

**Sobre os autores.....407**



## **CAPÍTULO X**

### **INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL**

---

**Natália Talita Araújo Nascimento  
Flávio de São Pedro Filho  
Paulo Adriano da Silva  
Ítalo de Paula Casemiro**

## INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

**Natália Talita Araújo Nascimento**

Universidade Federal de Rondônia

Porto Velho – RO

**Flávio de São Pedro Filho**

Universidade Federal de Rondônia

Porto Velho – RO

**Paulo Adriano da Silva**

Procuradoria Geral do Estado

Porto Velho – RO

**Ítalo de Paula Casemiro**

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro – RJ

**RESUMO:** Esta pesquisa objetiva analisar o modelo de gestão da instituição em via da transformação de uma Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE) em um Arranjo Produtivo Local (APL). A problemática da pesquisa é: como inovar o modelo de gestão para a transformação de uma Unidade Técnica de Ensino Rural em um APL? O trabalho traz como objetivos específicos descrever o atual gerenciamento da instituição quanto aos aspectos relevantes à UTE (1) e; investigar as possibilidades para a inovação da gestão com base na Teoria U em face da construção de um modelo de APL (2). Utiliza-se metodologia de natureza quali-quantitativa e tipologia descritiva, com o uso da pesquisa participante. O exame dos dados ocorreu por meio dos métodos da Estatística Descritiva e Análise de Conteúdo. Como resultados foi possível apresentar o modelo de APL e compreender a organização holística e dimensionalmente pelo estudo estrutural, pedagógico, de participação social e gestão, indicando oportunidades de melhoria e inovação capazes de subsidiar tal modelo. Constatando ainda, que a inovação na gestão para a UTE depende da configuração de método gerencial que observe a organização sob o aspecto geral e específico, sendo flexível às situações emergentes. Finalmente, esta tarefa servirá para que outras instituições desenvolvam seus potenciais produtivos e criativos, percebendo, então, que a inovação pode e deve ocorrer na realidade atual da organização, seja ela estatal ou privada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arranjo Produtivo Local. Ensino Rural. Gestão Pública. Inovação. Teoria U.

### 1. INTRODUÇÃO

A prestação de serviços públicos como educação, segurança e saúde são exemplos de fundamentos básicos da atuação do Estado e fazem parte do conjunto de direitos constitucionais do cidadão. A partir da indicação de tais garantias, são delineadas as atividades específicas e indispensáveis no exercício estatal, que

buscam garantir e realizar o cumprimento dos direitos da sociedade.

Acompanhando a obrigatoriedade de o Estado fornecer condições para o desenvolvimento individual e coletivo, encontram-se as barreiras para implantação e sustentabilidade de modelos gerenciais que possam atender satisfatoriamente a essas diretrizes. Preocupante é ainda perceber que esse contexto se agrava pela apatia dos atores envolvidos, o qual podemos também chamar de nós.

Em direção contrária à aceitação de métodos insuficientes de gestão, dispõem-se as chamadas políticas públicas – ações que o Estado desenvolve de forma direta ou indireta, através da participação de entes públicos ou privados, com o intuito de assegurar os direitos de cidadania, bem como diminuir as variadas desigualdades sociais. Nesse século se desponta o boom das políticas públicas e da multiplicidade dos modelos gerenciais, que são concebidos a partir da necessidade das organizações. Destarte, a clientela e os demais envolvidos se propõem a traduzir a fórmula para o sucesso organizacional.

Todavia, elencar novas tendências conceituais não foi e ainda não é o mecanismo eficiente para designar um sistema de gestão pública capaz de reduzir as lacunas gerenciais e atender os diversos agentes participantes, sejam eles demandantes ou fornecedores. Nesse aspecto, se levanta a hipótese da efetiva participação social nas decisões públicas e, principalmente, políticas como forma de satisfazer aos interesses diversos e escalonar objetivos comuns.

Este trabalho possui como objeto de estudo uma entidade autárquica do Estado de Rondônia, que exerce como atividade fim a prestação de Ensino Profissional Técnico de Nível Médio. A investigação está centrada na atividade-meio da organização estudada, qual seja a gestão da instituição, que se encontra atualmente em fase de ampliação da área de ensino rural. A proposta é estudar o ambiente interno e o externo da organização a fim de promover, por meio da participação social, melhorias no ensino, profissão e cultura da comunidade local, possibilitando que tal estrutura idealizada para a execução de atividades educacionais práticas tenha ainda vieses produtivo e societal. Para isso, toma-se a abordagem teórica e empírica em face de um desenho de Arranjo Produtivo Local.

O estudo busca responder ao seguinte problema: como inovar o modelo de gestão para a transformação de uma Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE) em um Arranjo Produtivo Local? Tem como objetivo geral: analisar o modelo de gestão da instituição pesquisada em via da configuração de uma Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE) em um Arranjo Produtivo Local (APL). E como objetivos específicos: descrever o atual gerenciamento da instituição quanto aos aspectos relevantes à UTE (1) e investigar as possibilidades para a inovação da gestão com base na Teoria U em face da construção de um modelo de Arranjo Produtivo Local (APL) (2).

Para a pesquisa, é aplicada a Teoria U, de Claus Otto Scharmer (2010), que é base da pesquisa, e, secundariamente, a Teoria Burocrática, de Max Weber (1982), a Teoria de Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy (2008), e o modelo de Administração Societal resumido por Paes de Paula (2005). A Teoria principal designará os pressupostos de inovação no modelo de modernização a ser

proposto, enquanto as demais se vinculam como suporte para a construção dos processos do novo modelo gerencial.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria de Sistemas**

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) surgiu a partir dos estudos de Ludwig von Bertalanffy publicados entre as décadas de cinquenta e sessenta. Cavalcante e Paula (2012, p. 2) cita que a abordagem sistêmica foi desenvolvida a partir da demanda por explicações complexas exigidas pela ciência, expressa pela necessidade de organização da complexidade do mundo, manifestada em vários sistemas. Os autores complementam que a complexidade pode ser considerada como o número de elementos, atributos, interações e graus de organização do sistema. Bertalanffy (2008, p. 65) afirma que sistema é um conjunto de elementos em interação, ou seja, várias unidades integradas em processo dinâmico para formação do todo.

### **2.2 Teoria Burocrática: Max Weber**

Em princípio adotada pelas organizações industriais em atendimento à necessidade de ordem e exatidão e em reflexo das manifestações de operários que reivindicavam tratamento justo e imparcial, a Administração Burocrática foi projetada como método para conter a corrupção e o nepotismo patrimonialista. A abordagem burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, na época do estado liberal, porém somente foi implementada a partir de 1930, pelo governo de Getúlio Vargas (CARRANZA, 2015, p. 366).

Weber (1973) corrobora que a abordagem burocrática se constitui domínio essencial e igualitário, de modo que mesmo em cenário de diferenças políticas, culturais, morais ou de instituição, o modelo de administração será formal e racional. Outro aspecto da burocracia diz respeito ao poder expresso nesse modelo. De acordo com Matias-Pereira (2014, p. 63), o poder na burocracia está intimamente vinculado às relações de mando e possibilidade de uso da força persuasiva ou material, de forma que a consolidação desse poder nas formações sociais se relaciona no campo de estudo da ciência política.

### **2.3 Teoria U: Claus Otto Scharmer**

Desenvolvida por Otto Scharmer, a Teoria U possui como essência a frase “aprender com o futuro à medida que ele emerge”, fase a qual nomeou como *Presencing*(combinação das palavras *presence* e *sensing* ou presença e sentir). De

forma mais pontual, explicar a Teoria U consiste em apresentar os pontos que a constituem e o que cada elemento significa para a inovação e construção de metodologia de crescimento organizacional. No Quadro 1 são descritos os pontos de inflexão da Teoria U.

Quadro 1 – Descritiva dos Pontos de Inflexão da Teoria U

Ponto de Inflexão	Descritiva
1. Suspende	Suspender os julgamentos a fim de seja possível visualizar a realidade objetiva com que o indivíduo se defronta, incluindo números e fatos básicos.
2. Redirecionar	Voltar à atenção do objeto para o processo, a fim de ajudar aos liderados ver o sistema de uma perspectiva que lhes permita entender como suas próprias ações contribuem para o problema prestes a acontecer.
3. Deixar Ir	Identificação que os modelos utilizados (que antes pareciam ser causados puramente por forças exteriores) possuem influência interna. Etapa de deixar ir o velho modelo e iniciar a conexão individual com as intenções de ordem superior.
4. Deixar Vir	Limiar do caminho ascendente que conduz ao espaço da visão e intenção cristalizadas; consiste em antever o novo a partir do futuro que se busca emergir; novo direcionamento do modo exterior ao modo interior de ver.
5. Colocar em Prática	O desenvolvimento do modo interior de ver transforma a visão interior para a ação exterior; etapa onde se prototipa microcosmos vivos para explorar o futuro mediante o fazer - colocar em prática o novo.
6. Corporificar	Transformação do novo em ações, infraestruturas e práticas; incorporar o novo no contexto dos ecossistemas de co-desenvolvimento maiores.

Fonte: Adaptado de Scharmer (2010).

De acordo com Leão (2014) a Teoria U busca um modelo de gerenciamento voltado para as mudanças, buscando a liderança diante do processo de Inovação por meio do Conhecimento Social. Tinti (2014, p. 94) complementa esse entendimento ao conceituar a Teoria U como o conglomerado de teorias, ferramentas e práticas que auxiliam os líderes empreendedores, organizações e comunidades a confrontarem os problemas da atualidade não somente com ideias abstratas, mas essencialmente por ações inovadoras e conscientes, mediante o aprendizado e mudanças da sociedade.

## 2.4 Arranjos Produtivos Locais (APL)

A discussão sobre Arranjos Produtivos Locais (APLs) teve maior difusão no Brasil a partir de 1990 quando se impulsionaram esforços para esclarecer o entendimento e promoção do processo de aprendizagem dessas unidades organizacionais. A adesão do tema como prioridade do Governo Federal deu-se a partir do ano de 2000, quando se formalizou a inclusão do tema APL no Plano Plurianual. Apareceu ainda no Plano Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação

(2007-2010) e depois na Política de Desenvolvimento Produtivo (2008-2013) (CAMPOS, *et. al.* 2010, p. 35). A Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist) foi a pioneira na criação e desenvolvimento do conceito de APLs afirmando que o este oferece instrumentais para compreender e direcionar o desenvolvimento industrial e tecnológico, sendo um quadro referencial para o entendimento dos processos de geração, difusão e uso do saber e da dinâmica produtiva e inovadora (MATOS, *et. al.*, 2015, p. 23-24).

Wolff (2014, p. 140-141) ao tratar sobre o desenvolvimento local e a governança cita que a maior interconexão entre os mercados e a cooperação coordenada das organizações como redes setoriais podem captar investimentos significativos e incremento da cadeia produtiva. Nessa concepção os fluxos das redes organizacionais tendem a estender a inovação para diversas fases da cadeia produtiva, gerando desse modo, o desenvolvimento das localidades e entorno regional, haja vista que desencadeariam progressivamente na distribuição de recursos às demais atividades correlatas, promovendo efeito multiplicador à população local por meio de novos empregos e renda.

### 3. METODOLOGIA

A instituição onde foi realizada a pesquisa possui aproximadamente 255 hectares de extensão e atende atualmente 120 alunos, oferecendo o curso técnico em Agroecologia integrado ao ensino médio. A entidade está localizada em território rural situado entre os municípios de Cacoal (87.226 habitantes), Rolim de Moura (56.242 habitantes) e Pimenta Bueno (37.512 habitantes) no Estado de Rondônia (BRASIL, IBGE, 2015).

Possui como público alvo os descendentes de produtores da região e persegue como objetivo precípua a continuidade e crescimento das produções agropecuárias de pequeno porte por meio da profissionalização dos alunos, evitando assim, o êxodo rural. O propósito é que, ao término da formação, os discentes possuam capacidades humanas, técnicas e gerenciais para suceder o trabalho de campo na propriedade familiar, permitindo a adoção de novos mecanismos para a expansão dos negócios locais.

Com a finalidade de fecundar essa visão, em 2013 a entidade pesquisada deu início à concepção de um projeto para a reforma e ampliação das instalações escolares. Integrada a esse projeto, foi determinada a construção de um ambiente para o exercício e aprendizado das atividades campestres: a Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE). Com o início das obras no ano de 2014 e inauguração em 17 de fevereiro de 2016, a UTE é composta pelas áreas de aprisco, pocilga, curral e aviário.

O problema de pesquisa deste artigo advém da necessidade de inovação, pautando-se nas ações preventivas e estratégicas que motivam mudanças e a construção de um novo modelo de gestão, dado o estudo do ambiente interior e exterior à organização. O estudo de natureza quali-quantitativa utilizou como instrumento

de coleta de dados: a observação in loco (1); entrevistas semiestruturadas (2); questionários (3) e a pesquisa documental (4). Tal procedimento atendeu aos requisitos éticos comuns à investigação de pesquisa social e adotou nesta tarefa duas técnicas: uma tipicamente qualitativa e outra de natureza quantitativa (PEDRO FILHO, 2010).

Diante da assimetria numérica e características da população investigada, os atores consultados foram divididos dois grupos, sendo um qualitativo e outro quantitativo. No Grupo Qualitativo (GQ) estão inseridos os indivíduos pertencentes ao Corpo Diretivo - diretoria; vice-diretoria; Procuradoria de Estado e Coordenadoria Administrativa e Financeira, enquanto o Grupo Probabilístico (GP) integra os atores relativos ao Corpo Operacional - docentes, técnicos de campo, assistentes técnicos e corpo pedagógico da educação de campo, Corpo Discente - discentes da instituição de ensino que realizam as atividades de campo relativas ao ensino rural e Corpo Adjacente - formado pelos pais dos discentes da instituição.

No estudo a amostragem dos subgrupos correspondeu ao quantitativo de: corpo diretivo (04); operacional (28); discente (92); adjacente (80). Os dados da pesquisa foram tratados de acordo com a natureza metodológica: o Grupo Qualitativo adotou a técnica de Análise de Conteúdo e o Grupo Probabilístico utilizou os mecanismos da análise estatística descritiva. O diagnóstico envolveu a análise geral e focal compôs a seguinte estrutura: (1) análise da estrutura organizacional - visão holística; (2) análise das dimensões estrutural, pedagógica, participação social e gestão - visão das partes.

## 4. Resultados e Discussões

### 4.1 Análise Organizacional: visão holística

Como resultado do estudo sobre a estrutura organizacional da instituição investigada, verificou-se que a entidade não possui organograma que ilustre a estrutura dos órgãos descrita no Estatuto regimental. No documento analisado, são apresentados como órgãos da estrutura básica (Quadro 2):

Quadro 2 - Estrutura básica da instituição segundo o Estatuto

Órgãos	Composição
1. Órgão de direção superior	Diretoria

<b>2. Órgãos de assessoramento direto e imediato à diretoria</b>	a) Procuradoria Jurídica; b) Assessoria de Controle Interno; c) Assessoria de Planejamento; d) Secretaria de Registro Escolar
<b>3. Órgão instrumental</b>	Departamento de Administração e Finanças
<b>4. Órgão programático</b>	Departamento Pedagógico
<b>5. Órgãos colegiados</b>	a) Conselho de Representantes; b) Conselho de Professores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Neste quesito constatou-se que as unidades de planejamento e registro escolar (Quadro 1, item 2, alíneas c e d), presentes no Estatuto, não são visualizadas de forma clara no contexto prático da instituição. Já a Assessoria de Planejamento não pode ser identificada de forma objetiva nas atividades cotidianas do instituto, sendo a atividade de planejamento limitada a aplicação das disponibilidades financeiras e executada Departamento de Administração e Finanças.

## 4.2. Análise das dimensões: visão das partes

### 4.2.1. Dimensão Estrutural: qualidade das instalações físicas

A dimensão estrutural analisou os fatores relevantes sobre a qualidade das instalações físicas do instituto, onde foram avaliadas três áreas específicas que possuem relação direta com o objeto pesquisado, sendo elas: sala de aula, onde são expostas as aulas teóricas; área de lazer, a qual os discentes utilizam em períodos ociosos ou livres e área de campo, que é o ambiente no qual os alunos realizam as atividades práticas do ensino rural.

Na avaliação da estrutura, a maioria dos discentes avaliou positivamente a área de lazer da instituição, onde 54,84% avaliaram como muito boa, 39,78% como boa e 5,38% julgaram como regulares as instalações do espaço de lazer. Sobre a avaliação da sala de aula, 56,99% consideram boa, 17,20% muito boa e 25,81% regular a estrutura física do item consultado. A área de campo obteve a



menor avaliação positiva. Grande parte dos questionados (41,94%) avaliou a área de campo como regular. Além disso, 10,75% avaliaram-na ruim e 4,3% afirmaram ser péssima a estrutura do item pesquisado. Quanto a relação entre a série dos alunos e as avaliações negativas ou regulares atribuídas à área de campo, constatou-se que há predominância de avaliações negativas e regulares naquelas registradas pelas turmas de 1º ano.

Analisando as respostas dos subgrupos diretivo e operacional sobre dimensão estrutural, verificou-se que os dois avaliaram positivamente os ambientes das salas de aula e área de lazer: 79,5% consideraram muito boa, 15,3% afirmaram ser boa e 5,2% ser regular a qualidade estrutural dos itens. Não houveram avaliações negativas para os locais citados.

Já no diagnóstico da área de campo, o corpo diretivo relatou que a atual é insuficiente para a prática de projetos de pesquisa e extensão, todavia, indicam que o funcionamento da UTE proporcionará avanços qualitativos, bem como trará melhorias às atividades pedagógicas atuais.

#### **4.2.2. Dimensão Pedagógica: relação prático-educacional**

A análise desse item recai sobre a relação prático-educacional do ensino de campo ofertado, bem como o planejamento pedagógico desenhado à UTE. Objetivou-se descrever as possíveis estratégias pedagógicas aplicadas para operacionalizar a matriz teórica e ainda indicar as avaliações obtidas pelos subgrupos discente e adjacente.

O curso oferecido pela entidade possui matriz curricular dividida em três categorias: base nacional comum (11 disciplinas), parte diversificada (8 disciplinas) e formação profissional (16 disciplinas). A base nacional comum integra as disciplinas obrigatórias para o ensino de nível médio. A parte diversificada é constituída por elementos curriculares selecionados pelo núcleo pedagógico da própria instituição e incluem disciplinas como: ética profissional e cidadania, empreendedorismo e introdução à informática. Por sua vez, a categoria de formação profissional é formada por componentes específicos do curso técnico em Agroecologia, de acordo com a indicação do Conselho Nacional de Educação. Na análise da dimensão pedagógica não houve o reconhecimento de estratégias de ensino técnico.

Na correlação entre uso da área de campo e disciplinas ofertadas relata-se que das 11 disciplinas da base nacional, oito não utilizam a área de campo e três utilizam às vezes; de oito disciplinas da parte diversificadas, seis não a utilizam, uma utiliza às vezes e outra utiliza necessariamente; e das 16 disciplinas de formação profissional, quatro utilizam às vezes e 12 utilizam-na necessariamente. Como resultado, percebeu-se que pelo menos de forma ocasional, em todas as categorias da formação escolar, há a possibilidade de utilização da área rural como meio transmissor do conhecimento.

Por conseguinte, pretendeu-se inferir sobre o impacto e contribuição das

aulas de campo para o aprendizado dos conteúdos teóricos, onde foi identificou-se que sobre a contribuição das aulas de campo na compreensão dos estudos teóricos, 38% afirmou haver pouca, 27% bastante, 23% afirmou que existe contribuição e 12% atestou que não há contribuição. Desse modo, afirma-se que embora os alunos possuam experiências empíricas de natureza rural, 50% deles fazem pouca ou nenhuma associação entre a teoria e prática recebida na formação pedagógico-profissional.

#### **4.2.3. Dimensão Participação Social: legitimidade das ações e decisões**

A dimensão de participação social é composta pela análise interacional dos subgrupos adjacente, operacional e discente com a escola. Na análise, foram compilados os dados referentes à frequência da participação (presença física ou virtual) (I); sentimento e avaliação da participação social (pertencimento e contribuição opinativa) (II); conhecimento de ações comunitárias na região (realizadas ou não pela escola) (III) e abertura para participação (disposição para participar e avaliação da possibilidade de associação dos diversos atores envolvidos) (IV).

No quesito I os resultados indicaram que a maioria dos pais possui participação ativa nas ações promovidas pela escola, tais como reuniões e eventos. Contudo, 35% dos respondentes afirmam pouca ou nenhuma participação. Na análise dos canais de comunicação, é acentuado o uso do telefone como meio de contato (54%), sendo ele a principal ferramenta de diálogo entre os responsáveis e a escola.

Quanto ao quesito II, o grupo que sente maior participação é o corpo de colaboradores. Os alunos e pais mostraram opiniões semelhantes nas escalas avaliativas, concentrando maior número de respostas nas opções pouco participativo e participativo. Quando perguntados sobre a existência de abertura para a exposição de sugestões, reclamações e opiniões, mais de 50% dos pais e colaboradores afirmaram existir abertura interativa, enquanto 51% dos alunos relataram pouca abertura à participação social.

No que trata do quesito III, a maioria absoluta dos colaboradores afirma a existência de parcerias sociais entre a escola e instituições do entorno (66,67%) e os demais (33,33%) relatam haver algumas parcerias, permitindo, assim, que se rejeite a hipótese de inexistir participação social entre a escola e as entidades da comunidade.

Os pais, por sua vez, têm pouco conhecimento sobre a existência de ações participativas nas regiões de entorno; 58,83% afirmam não conhecer projetos dessa natureza e parte significativa dos responsáveis (47,06%) também não conhece as ações participativas desenvolvidas pela escola. Nesse sentido, apontou-se que existe uma lacuna entre o que é realizado pela instituição e o conhecimento que os pais têm sobre as ações participativas executadas.

O estudo do quesito IV, demonstrou que colaboradores unanimemente

consideraram possível a reunião dos diversos grupos para a promoção de ações participativas; 88% dos pais reconhecem essa viabilidade e 64% dos alunos afirmam essa possibilidade.

#### 4.2.4 Dimensão Gestão: legalidade, complexidade, sistema e organização

Avaliou-se, neste tópico, a gestão da entidade e, com base no direcionamento teórico, foram classificadas quatro unidades de pesquisa: tipo de liderança, complexidade da organização, processos administrativos e características inovadoras.

Antecipadamente, se elucida que o termo “distribuída” é utilizado por Scharmer (2010) para designar o modelo participativo e democrático de liderança, enquanto “individualizada” faz referência à centralização e ao enaltecimento das posições hierárquicas superiores no processo decisório.

Na definição do tipo de complexidade organizacional se sobressai a complexidade dinâmica, que apresentou maior nível de concordância entre os respondentes. Scharmer (2010) explica que a tipologia de natureza dinâmica é aquela onde a decisão integra múltiplos fatores de iguais complexidades.

Na investigação dos processos administrativos, averiguou-se que o modelo visualizado pelos colaboradores é o burocrático, porém, no conjunto da pesquisa percebeu-se que o grupo identifica a burocracia como estrutura inerente às organizações públicas, prevalecendo o conceito desvirtuado do termo.

Pesquisando junto aos colaboradores se estes consideravam o instituto uma entidade inovadora 45% assinalou que sim, 36% disse que bastante, 10% um pouco e 9% citou que a escola não é um organismo inovador. Verificou-se ainda que tais inovações são positivamente vistas quando alcançam a estrutura física, todavia adotam em alguns momentos aspecto negativo quando direcionadas a modificações na equipe e processos.

#### 4.3 Possibilidades para a inovação da gestão com base na Teoria U

O Quadro 3 aponta as recomendações sugeridas com base na realidade da escola e arcabouço teórico levantado.

Quadro 3 – Teoria U aplicada: análise holística

Indicativo de Melhoria	Descritiva e proposta
<p><b>1. Inexistência de organograma</b></p>	<p>Constitui uma falha de organização, sistemas e métodos. A ausência de organograma impede a representação geral dos setores, suas articulações hierárquicas e vinculações na organização.</p> <p>Como proposta se sugere a análise do modelo apresentado nesta tarefa com a finalidade de se promoverem os ajustes necessários para validação e posterior utilização da representação elaborada.</p>

<p><b>2. Diferenças entre estrutura e registro documental</b></p>	<p>Esse é um ponto fraco da instituição, todavia é influenciado por diversos fatores externos, tais como planejamento governamental em nível amplo. A ausência do setor específico de planejamento é considerada uma falha de alto impacto negativo, seja porque o departamento é previsto no Estatuto, seja pelas atividades que o referido setor poderia desenvolver para a melhoria da escola. Como proposta se aponta a discussão para ajuste e incorporação da equipe de planejamento, mesmo que, atuando em quadro reduzido, uma vez que a instituição é composta por colaboradores de outras unidades. De início se sugere a criação de um grupo de trabalho integrado por colaboradores já atuantes na organização.</p>
<p><b>3. Divergência no conteúdo dos documentos regimentais</b></p>	<p>É um erro grave quanto a publicação e divulgação das informações do instituto. Para essa situação, se sugere a reunião da equipe de planejamento sugerida no tópico anterior, sendo esta composta por membros do setor jurídico, pedagógico e administrativo a fim de avaliar os erros aqui apontados, bem como outras possíveis inconsistências para a regularização e padronização documental.</p>
<p><b>4. Ausência de metas</b></p>	<p>É possível que essa lacuna decorra da ausência de equipe de planejamento, tornando mais complexa a visão holística e o acompanhamento dos setores em suas atividades laborais. A estipulação de metas deverá ocorrer após a correção dos itens anteriores, uma vez que, após a padronização documental e estrutural torna-se possível a criação de estratégias e procedimentos institucionais e departamentais.</p>
<p><b>5. Inexistência de quadro de pessoal próprio</b></p>	<p>Esse ponto corresponde a uma ameaça, ou seja, decorrente de fatores externos à organização que envolvem planejamento do Estado, disponibilidade orçamentária para a criação de cargos, realização do processo seletivo e outras questões afins. Nesse sentido, as ações do instituto devem buscar neutralizar os possíveis impactos negativos gerados pela situação. Como recomendação se sugere que a entidade desenvolva seus processos ciente da possibilidade de troca da equipe e assim, busque distribuir tarefas, realizar rodízios nas funções de um mesmo setor, padronize seus procedimentos e desenvolva a constante capacitação e encorajamento da equipe para trabalhar em conjunto, tomando os cuidados necessários para não criar um ambiente de instabilidade e insegurança entre os servidores.</p>

Fonte: Elaborado com base na pesquisa (2016).

Após a análise holística, foi realizado o estudo das partes organizacionais onde foram investigadas quatro dimensões: estrutural, pedagógica, participação social e gestão. As principais propostas a análise focal são demonstradas no Quadro 4.

Quadro 4 – Teoria U aplicada: análise das partes

<b>Indicativo de Melhoria</b>	<b>Descritiva e proposta</b>
<b>1. Dimensão Estrutural</b>	<i>A qualidade da estrutura foi avaliada positivamente (ponto forte), todavia não existem procedimentos que direcionam o</i>

	<p><i>funcionamento da estrutura (ponto fraco). As recomendações para este item são apontadas no subcapítulo posterior, onde se indicam as possibilidades de funcionamento da estrutura.</i></p>
<p><b>2. Dimensão Pedagógica</b></p>	<p><i>O ensino foi bem avaliado pelos subgrupos. Quanto à relação prático-teórica, a maioria dos alunos afirmou que as atividades de campo não se vinculam com o conteúdo prático. Essa situação demonstra fragilidade no planejamento e estratégias pedagógicas, constituindo uma lacuna prejudicial a capacitação do discentes, bem como passível da discricionariedade nos métodos de ensino. Recomenda-se que a equipe pedagógica solicite de cada docente, dentro de determinado prazo, a apresentação de uma proposta de divisão de tarefas de campo, apontando quais são de aplicação em cada série, bem como o material bibliográfico utilizado como base para o ensino do campo. Tais propostas deverão apresentar a teoria e depois vincula-la à execução prática, seja por meio de aulas no campo, exercícios ou testes práticos. Em cada proposta de disciplina o docente deverá indicar o conteúdo com base na emenda, as referências, os métodos e materiais utilizados, bem como o cronograma de aulas sem a exposição de datas (aula 1, aula 2, ...). As propostas serão recebidas até o prazo estabelecido e analisadas pela equipe pedagógica que definirá critérios básicos de avaliação e apresentará seu parecer indicando melhorias, inconsistências, aprovação ou mesmo invalidando as propostas. Após essa etapa, indica-se a realização de reunião ou reuniões com os grupos de professores de áreas afins, sendo uma destas realizada com a participação dos alunos. Essas reuniões possibilitarão que cada professor apresente verbalmente suas ideias e defenda sua proposta; os demais docentes e alunos poderão avaliar e sugerir; a banca pedagógica irá mediar os encontros e por fim, definir junto aos professores as propostas a serem adotadas. Destaca-se a prévia elaboração de cronogramas, como se ocorrem em processos seletivos comuns, porém objetivando a maior celeridade e eficiência do processo, uma vez que se trata de uma ação corretiva. Outro aspecto relevante é definir as faltas disciplinares advindas da não participação do processo, uma vez que o planejamento das aulas também é um dever do docente. Superada a seleção e definidos os métodos e estratégias pedagógicos, deverá se proceder com a divulgação do material aos discentes. Pode-se se realizar um seminário onde os professores e a equipe pedagógica celebram e apresentam os resultados obtidos e depois, haver a disponibilização dos arquivos no site da instituição.</i></p>

<p><b>3. Dimensão Participação Social</b></p>	<p>O uso de tecnologias para a comunicação, a existência de parcerias e a abertura dos grupos à participação foram os pontos fortes identificados na dimensão. A pouca participação social apontada pelos alunos (ponto fraco) poderá ser fortalecida pela integração desse grupo nas atividades de mudanças organizacionais. Seja na elaboração de projetos ou na sua execução. Recomenda-se selecionar alunos para que possam compor os grupos de trabalhos na realização de tarefas, as quais podem ser registradas como atividades de extensão e pesquisa.</p>
<p><b>4. Dimensão Gestão</b></p>	<p>O tipo de liderança e complexidade se ajustam as demandas (pontos fortes) proporcionando flexibilidade e resiliência ao modelo de gestão. O clima organizacional é também um ponto forte da entidade, porém a ausência de padronização estrutural e documental são pontos fracos que podem desvirtuar a atmosfera psicológica da instituição. Como medida inovadora, se sugere a implementação das propostas anteriores, haja vista que a existência de objetivos, metas, estratégias e procedimentos comuns permite a definição de direitos e obrigações gerais que possam delimitar e instruir a atuação dos colaboradores, resultando que o clima positivo seja incorporado à cultura organizacional.</p> <p>Um aspecto tido como ponto fraco decorre da divergência sobre a definição da organização e sistema. Associa-se essa ocorrência com a ausência de planejamento estratégico e institucional, bem como falta de disseminação dos princípios, objetivos, metas, visão, missão e valores que devem guiar a organização. Para essa questão, recomenda-se a constante publicidade das estratégias, podendo iniciar com a divulgação das propostas de inovação aqui apresentadas. Podem ser feitas reuniões gerais e específicas com o intuito de disseminar o slogan do “novo instituto”: novos processos e modelagem. A criação de uma frase ou mensagem de efeito também é um método eficaz para aproximar as pessoas e iniciativas. Nesse caso, indica-se a utilização de ferramentas do marketing interno. Todavia, se reforça que o objetivo dessa iniciativa é gerar transparência quanto aos desafios e ações estratégicas, buscando elucidar o que a organização é, o que faz, quais seus objetivos e compartilhar os resultados com os grupos, de modo que não se aplica a mera criação de um ambiente voltado a propagandas institucionais.</p>

Fonte: Elaborado com base na pesquisa (2016)

As propostas indicadas neste subcapítulo subsidiam a construção de um modelo APL para a unidade, uma vez que corrigem disfunções e relatam os pontos fortes da organização. Embora a UTE seja uma parte da instituição, não se poderia sugerir inova-la sem o prévio estudo da entidade em contexto geral, bem como a investigação das demais partes a elas ligadas. Assim, conforme elucidada a Teoria de

Sistemas, um organismo deve ser visto pelos prismas holístico e específico (BERTALANFFY, 2008).

## 5. CONCLUSÕES

Assim, como fundamento relevante afirma-se que a introdução do cooperativismo vislumbra maior participação social em prol do alcance de objetivos comuns em uma cadeia produtiva compartilhada. Em apresentação dos dois modelos destaca-se que a pesquisa não idealizou a expansão do instituto de forma isolada, pois se assim fizesse, proporia o aumento da estrutura própria para processamento dos insumos excedentes. Ao contrário, observou-se no estudo: a inserção da empresa privada para viabilizar a formação de um desenho inicial de APL, sugerindo o convênio como acordo a ser celebrado com instituições públicas locais (1); a ação simultânea de execução do modelo inicial e previsão para avanço posterior através da indicação de atividades de pesquisa e extensão (2); a participação contributiva do instituto para a formação e organização de cooperativas (3) e, a introdução das cooperativas no modelo APL, substituindo a empresa contratada, que possui fins lucrativos.

A pesquisa, portanto, busca mediar os impactos decorrentes da exploração da atividade produtiva, motivando-se a integrar os agentes locais e alcançar alternativas de incentivo à participação social. Assim, focaliza a produção da UTE primariamente para consumo próprio e secundariamente para distribuição à outras instituições, sendo capaz de fornecer produtos de qualidade sem desestabilizar o mercado local, estimulando ainda, o desenvolvimento de parcerias e relações de troca de conhecimentos teóricos e práticos.

Esta pesquisa e seus instrumentos permitiram responder à problemática do estudo que buscava explicar como inovar o modelo de gestão em uma Unidade Técnica de Ensino Rural (UTE) em face da configuração de um Arranjo Produtivo Local. Tendo como fundamento basilar a Teoria U, além das demais referências utilizadas foi possível constatar que a inovação no modelo de gestão para a UTE depende da configuração de um método gerencial que observe a organização sob o aspecto geral e focal.

A instrumentalização desse modelo inovador decorre da adoção de medidas corretivas e preventivas, além de estratégias de planejamento já indicadas. A inovação se dá, portanto, pela padronização dos documentos e estrutura em nível institucional (1); por meio da adequação pedagógica e vinculação entre teoria e prática (2); integração do corpo discente na elaboração dos projetos pedagógicos, bem como abertura para atuação dos alunos em projetos de pesquisas e extensão que possam promover mudanças organizacionais, possibilitando assim, maior participação social do aluno na escola (3); manutenção da tipologia de liderança e complexidade flexíveis afim de ajusta-las às demandas e natureza situacional (4); incorporação do clima organizacional positivo à cultura institucional (5); definição e publicidade dos atos e objetivos gerenciais, de modo a consolidar o sistema de

gestão, sua organização e funcionamento, avaliando-os periodicamente a fim de detectar possibilidades de inovação e evitar o enrijecimento da estrutura (6) e, utilização das ferramentas de marketing interno para a aproximação dos grupos e iniciativas (7).

Os resultados aqui obtidos são relevantes ao demonstrarem a aplicabilidade da Teoria U na inovação de um organismo público. Impulsionando de tal modo o uso de ferramentas gerencias e inovadoras nas instituições estatais com o propósito de recriar e ajustar o sistema quantas vezes forem necessárias. As concepções incorporadas nesta pesquisa motivam a visão da organização como um sistema vivo e conectado a outros sistemas, buscando desconstituir a enrijecida burocracia disfuncional e elevar a inovação emergente.

Finalmente, esta tarefa servirá para que outras instituições desenvolvam seus potenciais produtivos e criativos, percebendo que a inovação pode e deve ocorrer na realidade atual da organização, seja ela estatal ou privada. A inovação, portanto, não determina momento certo, mas utiliza os recursos e oportunidades disponíveis para elaborar novos meios de conquistar objetivos. A inovação é ampla, e por ser ampla envolve sistemas que estão continuamente ligados, porém não são estáveis, demandando assim, a frequente intervenção na organização, de modo a se obter o equilíbrio, avanço e sustentabilidade da administração, processos e resultados.

## REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008.

BRASIL. IBGE. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação de População e Indicadores Sociais - COPIS. **Estimativa da População 2015**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/>>. Publicado em: out. 2015. Acesso em: 03 mar. 2016.

CAMPOS, Renato Ramos. et. al. (Orgs.). **Políticas Estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. rev. ampl.atual. Salvador: juspodivm, 2015.

CAVALCANTI, Melissa Franchini; PAULA, Verônica Angélica Freitas de. Teoria Geral de Sistemas I. Cap. 1. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro. et. al.(Org.).**Teoria Geral dos Sistemas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.



MATOS, Marcelo G. Pessoa de. et. al. (Org.). **Uma década de evolução dos Arranjos Produtivos Locais**. vol. 2. Rio de Janeiro: E-papers, 2015.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e gestão social. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE Debate**. v. 45, n. 1, jan.-mar. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. **Metodologia para a inovação**. Técnicas e processos científicos. Porto Velho: Universidade Federal de Rondônia, 2010.

SCHARMER, Claus Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. trad. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TINTI, Dione Lorena. Teoria U e programação neolinguística: acessando o poder de presenciar. In: **Revista Global Manager**. vol. 14. n. 1. Rio Grande do Sul, 2014.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. trad. rev. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1982.

WOLFF, Simone. Desenvolvimento Local, Empreendedorismo e “Governança” Urbana: onde está o trabalho nesse contexto? In: **Caderno do Centro de Recursos Humanos da Universidade Federal da Bahia**. vol. 27, n. 70. p. 131-150, jan-abr, 2014.

**ABSTRACT:** It Search to analyze the institution's management model in the process of transformation of a Rural Education Technical Unit (UTE) in a Local Productive Arrangement (APL). The research problem is: how to innovate the management model for the transformation of a Rural Education Technical Unit to a APL? The work brings as specific objectives to describe the current management of the institution in the matters relevant to the UTE (1); and investigate the possibilities for innovation management based on Theory U related to the development of a model of APL (2). It is used methodology with qualitative and quantitative nature and descriptive typology, with the use of participatory research. Examination of the data was carried out through the methods of descriptive statistics and content analysis. As a result it was possible to present the model of APL and understand the holistic organization and dimensionally by the structural, educational, social participation and management study, indicating opportunities for improvement and innovation able to support such a model. Noting also that innovation in management for the UTE depends on the management method of setting that observe the organization under the general and specific aspect, being flexible to emerging situations. Finally, this task will serve for other institutions to develop their productive and creative potential, realizing then that innovation can and should occur in the current reality of the organization, whether state or private.

**KEYWORDS:** Local Productive Arrangement. Rural Education. Public Administration. Innovation. Theory U.