

BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA O DESENHO DE UM NOVO PADRÃO DE ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA PARA A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA

ELIZABETH MATOS RIBEIRO*

OSCAR CHASSAGNES IZQUIERDO**

SILVIO VANDERLEI ARAÚJO***

I Introdução

Dentre os principais problemas que explicam as ineficiências e fragilidades das interações recentes entre universidade-empresa, no Brasil, cabe destacar os seguintes: baixo conteúdo científico e curto prazo requerido para as soluções industriais que não estimulam os contratantes a investirem em ciência e tecnologia (Castro & Balán, 1994, em Brisolla et al., 1997); ausência de interlocutores adequados nas organizações, dificultando a comunicação (Brisolla et al., 1997); setor produtivo pouco inovativo (Melo, 1999); ausência de instrumentos adequados nas universidades para a comercialização de tecnologia (Hemais et al. 2000); pouca flexibilidade das instituições de ciência e tecnologia (Salomão, 1999).

Não se pode deixar de considerar, entretanto, que as universidades e os institutos públicos de pesquisa respondem pela maior parcela de desen-

* Doutora em Ciência Política e da Administração/USC-ES. Professora Adjunta I do Departamento de Finanças e Políticas Públicas da UFBA. Professora permanente dos programas de Pós-Graduação em Administração da UFBA-NPGA e do Programa de Desenvolvimento Socioterritorial e Gestão Social-PDGS. Pesquisadora do Núcleo de Estudos Conjunturais em Administração da UFBA-NEC e coordenadora do Programa de Estudos Empíricos em Administração Política da UFBA-Proap (<ematos@ufba.br>).

** Mestre em Análise e Gestão da Inovação Tecnológica pela Universidad de Santiago de Compostela (Espanha). Pesquisador da Universidad Politécnica de la Habana (Cujae). Professor de Economia Política, Teoria Econômica, Gestão do Conhecimento e Problemas Sociais da Ciência e Tecnologia. Pesquisador do Núcleo de Estudos Conjunturais em Administração da UFBA-NEC e do Programa de Estudos Empíricos em Administração Política da UFBA-Proap (<chassagnes@gmail.com>).

*** Doutor em Administração/UFBA. Especialista em Inovação e Tecnologia. Pesquisador do Núcleo de Estudos Conjunturais em Administração da UFBA-NEC e do Programa de Estudos Empíricos em Administração Política da UFBA-Proap (<suander@gmail.com>).

volvimento da C&I, assumindo mais de 85% das pesquisas realizadas no país. Nesse sentido, é indiscutível que a pesquisa desenvolvida pelas instituições universitárias e correlatas tem um efeito, altamente, positivo sobre as atividades inovadoras das empresas e, conseqüentemente, sobre a sua capacidade competitiva (Guimarães et al., 1998; Ballesteros & Rico, 1997). Não há como negar que o baixo dinamismo no processo de inovação depende, em parte, do baixo dinamismo na transferência de conhecimento e tecnologias que se produzem nas universidades para os centros tecnológicos e para as empresas, provocado pelas dificuldades na vinculação universidade-empresa. Essas limitações derivam de insuficiências culturais, da gestão do conhecimento científico e tecnológico, de estratégias de administração, de mecanismos efetivos de transferência de tecnologias, etc.

As dificuldades citadas podem derivar-se de várias causas: inexistência ou insuficiências de mecanismos de vinculação individual dos pesquisadores ou grupos de pesquisas universitários com a demanda tecnológica das organizações. Essa situação pode, por sua vez, derivar-se de não terem sido definidas as competências científicas e tecnológicas que possuem para ofertar; podem, também, não ter sido definida estratégia para ofertá-las; por desconhecimento das vias de transferência ou por falta de estímulo e motivação; inexistência ou insuficiências das unidades de vinculação existentes nas universidades para desempenharem suas funções; obstáculos e barreiras, no âmbito das universidades, centros tecnológicos ou empresas; dificuldades da universidade ou de centros tecnológicos se vincularem com o entorno financeiro e o entorno regulador (governo); e inexistência de mecanismos de integração dos entornos que conformam o sistema estadual de inovação.

Conforme ressalta Rosenberg (1982), uma parte importante das tecnologias que são adotadas pelas empresas surge em seu entorno imediato. Por essa razão, acredita-se que este projeto de pesquisa ganha relevância, devido justamente, ao fato de investir em um estudo que tem como propósito contribuir para um espaço que capacite melhor relação entre universidade-empresa-governo, de modo que melhore a competitividade dos negócios e alcançar, assim, níveis mais satisfatórios de desenvolvimento econômico e social. A análise da oferta de opções tecnológicas existentes, bem como o potencial de produção de novas tecnologias geradas no âmbito da Escola de Administração e da FEA, por um lado, e o conhecimento das necessidades tecnológicas básicas, nas organizações baianas, rea-

lizadas por outros estudos financiados pela Fapesb, por outro, permitirá determinar um balanço tecnológico do estado da Bahia, na área de tecnologias inovadoras em Administração.

Com base nesse cenário e nos objetivos definidos para o desenvolvimento deste estudo, a pesquisa buscará responder às seguintes questões de partida:

1. Qual a capacidade e potencial de produção de tecnologias inovadoras em Administração produzidas pela Escola de Administração e a FEA?

2. Quais são os fatores que limitam a difusão e transferência dessas tecnologias para as organizações baianas?

3. Como preparar a Escola de Administração e a FEA para estabelecer uma relação mais proativa e cooperativa dessas organizações com a sociedade, com vistas a contribuir de forma mais efetiva para a produção de tecnologias inovadoras em administração?

A proposta ganha relevância, portanto, por ser um ponto de partida para um estudo mais amplo que permitirá realizar uma avaliação mais criteriosa e aprofundada sobre o papel que as universidades vêm desempenhando no Sistema de Inovação Tecnológica do Estado. Em síntese, a prioridade deste projeto é contribuir para aumentar os níveis de interação entre universidade-empresa, no estado da Bahia, de modo que essa aproximação contribua para dinamizar o Sistema Estadual de Inovação.

Nesse sentido, foram definidos como objetivos gerais para o desenvolvimento da pesquisa:

1. Revelar as principais fontes de conhecimento tecnológico produzidos no âmbito da Escola de Administração da UFBA e da FEA que são possíveis de serem transferidos às organizações (empresariais, públicas e sociais) baianas;

2. Avaliar e determinar os fatores que têm obstado o processo de transferência de tecnologias inovadoras em Administração (gestão e gerência) para as organizações baianas; e

3. Identificar instrumentos financeiros de apoio à produção, difusão e transferências de tecnologias inovadoras em administração, produzidas no âmbito da Escola de Administração e da FEA.

Para alcançar esses objetivos, foram definidas as seguintes metas:

1. Diagnosticar a capacidade instalada e o potencial de produção de novas bases de conhecimentos da Escola de Administração e da FEA, tomando como base todos os centros de estudos existentes na instituição;

2. Definir os obstáculos que têm limitado o papel dinamizador da Escola de Administração e da FEA sobre o Sistema Estadual de Inovação;
3. Propor soluções que melhorem os resultados da Escola de Administração da UFBA e da FEA como unidades de vinculação universitária comprometida com a dinamização continuada do Sistema Estadual de Inovação;
4. Estimular a integração da pesquisa e da extensão como atividade complementar para a formação acadêmica e profissional dos alunos de Graduação e Pós-Graduação da Escola de Administração;
5. Criar as bases para a criação do Centro de Inovação em Administração da UFBA;
6. Definir plano de ação para transformar o Centro de Inovação em Administração da UFBA em referência internacional, mediante a prospecção de acordos de cooperação técnico-científica com instituições referências em âmbito internacional.

2 Referencial teórico

Antes de iniciar uma discussão teórica vinculada ao campo próprio das mudanças tecnológicas, cabe destacar as bases teórico-metodológicas que fundamentarão esta pesquisa centrada no conceito de Administração Política,¹ entendida como campo próprio de conhecimento das ciências administrativas. Conforme ressalta Santos (2009), o pensar e o fazer administrativo exigem muito mais do que a definição de instrumentos (técnicas) que orientem os processos de trabalho e garantam a produtividade do sistema econômico. Mais do que uma simples técnica, administrar implica, acima de tudo, ser capaz de conceber, idealizar o “como fazer”, isto é, definir “modelos/padrões de administração que fundamentam e orientam as relações sociais de produção e distribuição” (ibidem).

Por outro lado, a concepção de uma dada organização socioproductiva exigirá, por sua vez, a definição e implantação de uma dada “engenharia da produção”, que Santos denomina de Administração Profissional, res-

1 O conceito de Administração Política foi criado, em 1993, no âmbito da escola de Administração da UFBA, sob a liderança dos professores Reginaldo Souza Santos e Elizabeth Matos Ribeiro e contou, também, com a participação fundamental dos estudantes de graduação e pós-graduação em Administração. Ver R. S. Santos. *A Administração como campo do conhecimento*. São Paulo: Hucitec, 2009; R. S. Santos, E. M. Ribeiro & Thiago Chagas Santos. Bases Teórico-Metodológicas da Administração Política. *Rebap*, 2, 2009, entre outros textos sobre o tema.

ponsável por colocar em prática uma dada concepção teórica de Administração Política. Pode-se inferir, portanto, que esse conceito avança em grau de complexidade, amplitude e compromisso social em relação à definição do que se denomina Administração Científica, já que esta tem sido legitimada e consolidada como campo comprometido com o aprimoramento dos processos voltados para o contexto (interior) das organizações.

Nas últimas décadas, muitos estudiosos têm investido em pesquisas e produzido calorosos debates sobre o campo próprio da ciência da Administração (ainda presos a uma discussão para saber se a administração é arte, ciência ou técnica). Entretanto, a controvérsia sobre o campo científico da administração tem sido relegada a segundo plano, em detrimento do investimento na preparação técnica/profissional voltada para atender às demandas do mercado. O problema é que, apesar do esforço da administração instrumental (profissional) em atender às mudanças técnicas exigidas pelo sistema econômico, o mercado nem sempre consegue reconhecer tal esforço. Essa conclusão fundamenta-se na própria dificuldade que os administradores recém-graduados têm de alcançar uma inserção competitiva no mercado de trabalho.

Essa análise permite inferir, pois, que o que se entende por administração está muito distante de contemplar o que Santos denomina de Administração Política, visto que a ciência administrativa integra uma dimensão subjetiva, uma dimensão abstrata do pensar e do fazer administração, que extrapola o campo limitado e, muitas vezes, estéril da administração profissional (instrumental). Acredita-se que para dar sentido à multifacetada área de atuação da administração, formada por diversas funcionalidades, é necessário construir uma identidade que possibilite a esses profissionais especularem sobre *quais bases teórico-epistemológicas e metodológicas fundamentam o campo científico da administração?* Responder a esse questionamento impõe refletir sob a ótica epistemológica do pensar e do fazer administrativo, conforme já destacado anteriormente.

Tomar a Administração Política como base para uma reflexão teórico-metodológica que permita compreender as mudanças tecnológicas e seus impactos sobre o desenvolvimento implica tomar a ciência administrativa como meio para compreender e analisar a realidade social de uma perspectiva crítica e contextualizada. Nesse sentido, ao observarmos a dinâmica social sob o prisma da teoria da Administração Política, estamos buscando resgatar o poder explicativo e elucidativo da administração sobre as relações sociais de produção e distribuição, dando especial destaque ao papel

dos “administradores políticos” como agentes de realização e transformação social. Nesse aspecto, cabe destacar o papel social e político do administrador na gestão (concepção) e gerência (operacionalização) da produção da vida social, organizacional e individual.

Ao estruturar este artigo, consideramos oportuno tomar de empréstimo algumas reflexões postas por Vanderlei Araujo & Rizzo Araujo (2009, p. 133) que respondem à seguinte pergunta: *por que as organizações, como expressão da vida humana, perecem?* A partir dessas provocações, imaginamos que pensar sobre mudanças tecnológicas como aspectos que afetam, diretamente, a competitividade e sobrevivência das instituições e organizações seria um exemplo clássico do que denominamos de problema próprio da Administração Política. Essa conclusão pode ser confirmada nas respostas apresentadas pelos autores à questão indicada acima:

1. porque há discrepância entre as essências dos indivíduos entre si e entre a organização;
2. porque a essência organizacional não é compatível com a essência da sociedade política;
3. porque foi alcançado o grau de evolução que se esperava e se atingiu o fim (o tempo da organização passou).

Em síntese, os autores defendem que nascer e morrer são fatos normais da vida organizacional, particularmente em sociedades capitalistas [grifos nossos]:

Uma forma de se perceber isso é resgatar uma abordagem economicista da crise capitalista e a ilustração do hotel de luxo schumpeteriano. Para Schumpeter (1975), a desmaterialização da propriedade e as dificuldades oriundas do próprio sistema capitalista contribuem para o desinteresse e o rompimento de suas instituições. Porém, tudo continua vivo (a burguesia, a família, o poder político) e isso é mais importante que qualquer tendência a outra civilização nascente sob a guisa do próprio sistema capitalista. A burguesia (na condição de indivíduos detentores dos meios de produção) opera como um hotel, onde uns entram e outros saem, mas ninguém lá para sempre permanece (ibidem, pp. 133-4).

Ainda baseados em Schumpeter, ressaltam a base metodológica que fundamenta os padrões clássicos e atuais de Administração Política do capitalismo, afirmando que

Existe um movimento cíclico, nas economias, que segue a ordem de Recuperação, Prosperidade, Recessão, Depressão que dependem de padrões de atividades empreendedoras. No caso da teoria schumpeteriana, uma onda de inovações continuará até que a economia seja reconfigurada de acordo com uma nova tecnologia. E, nessa reconfiguração, é que muitas empresas nascerão e muitas morrerão (ibidem, p. 134).

Com base na discussão crítica trazida por Vanderlei Araujo & Rizzo Araujo (ibidem), considera-se que quaisquer discussões que tomem como base as mudanças tecnológicas não podem prescindir de incluir uma reflexão mais ampla das influências das transformações econômicas, políticas e administrativas sobre os padrões de inovação tecnológica.

2.1 Conceitos de mudanças tecnológicas

Os antecedentes teóricos básicos deste projeto de pesquisa encontram-se nos trabalhos realizados sobre mudanças tecnológicas na Science Policy Research Unit da Universidad de Sussex e em diversos centros de pesquisa e docência dos Estados Unidos (notadamente da Universidade de Yale), cujos expoentes fundamentais são: R. Nelson, S. Winter, C. Freeman, G. Dosi, L. Soete, K. Pavitt, N. Rosenberg, J. Fagerberg, C. Pérez, entre outros. Esse grupo de pesquisadores iniciou, portanto, o que se tem chamado no meio acadêmico, de enfoque evolutivo, estrutural ou neoschumpeteriano, consideram como principal antecedente teórico J. A. Schumpeter. Essa concepção alternativa parte do pressuposto de que o predomínio de uma ciência econômica clássica (tradicional) é determinante para a compreensão da relação atual entre transformação tecnológica, reestruturação da economia global e os problemas da competitividade regional e nacional.

A mudança tecnológica atual implica que se produzam e difundam conhecimentos, habilidades, experiências e, além disso, se crie um ambiente favorável para a introdução de novos processos, produtos e serviços que pertençam ao novo sistema tecnológico. Segundo a análise feita por Pérez & Soete (1988), durante os períodos de transição de paradigma técnico-

-econômico, os países atrasados têm duas condições favoráveis para alcançar (*catching up*) os mais desenvolvidos: primeiro, porque esses são momentos de aprendizagem em grande escala e, segundo, porque um nível razoável de capacidade produtiva e vantagens espaciais, além de um nível suficiente de qualificação de recursos humanos nas tecnologias, as janelas de oportunidade (*window of opportunity*) estão, temporalmente, abertas, com um nível baixo de requisitos.

Vinha sendo defendido, até pouco tempo atrás, a partir da teoria do ciclo do produto, que os países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento podem incorporar produções competitivas apenas na fase de maturidade dos produtos e dos processos. Isso traz como consequência que, na etapa do ciclo do produto ou processo, se tenha esgotado sua trajetória inovadora, ficando as vantagens competitivas dos produtores limitadas a vantagens de custos relativos, seja de insumos ou de trabalho. Essa situação obriga esses países receptores de tecnologia a uma posição passiva diante das mudanças tecnológicas, pois dependem para seu desenvolvimento, exclusivamente, das transferências de tecnologias maduras.

Sem embargo, a concepção evolucionista da mudança tecnológica sustenta que uma visão dinâmica do desenvolvimento tecnológico permite, nas condições atuais da economia global, uma produção competitiva nos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, em fases iniciais, quando suas trajetórias inovadoras ainda não se esgotaram, reservando, desse modo, possibilidades para o desenvolvimento de capacidades inovadoras autóctones.

Essa nova opção fundamenta-se, pois, em algumas considerações de diversas índoles. O ciclo de vida de cada inovação tecnológica tende a encurtar-se, cada vez mais, razão pela qual os inovadores se veem obrigados a obterem benefícios, em curto prazo, estando mais interessados, portanto, em vender patentes das tecnologias produzidas do que em manter seu controle monopólico, exportando bens manufaturados ou estabelecendo filiais em outros países.

Se bem que esse é um caso de transferência tecnológica que se distingue da perspectiva do ciclo do produto, no qual a tecnologia ainda mantém uma trajetória inovadora, pois sua transferência ocorre em fases iniciais de seu desenvolvimento.

Segundo Antonelli (1990), a mudança tecnológica contemporânea oferece oportunidades aos países em desenvolvimento em relação à fron-

teira tecnológica sempre e quando sejam “adaptadores precoces ou iniciais. A tese defendida pelo autor reforça a crença de que o importante é “chegar primeiro”, isto é, adotar primeiro. Como afirma o autor, aqueles que primeiro “adotam as inovações têm custos de pesquisa mais baixos e isso permite que se beneficiem antes das vantagens que oferece o bem de capital inovado. Com custos de investigação inferiores, o umbral tecnológico baixo, ainda que, por outro lado, a evidência empírica demonstra que as inovações baseadas em sistemas tecnológicos complexos, por exemplo, as novas tecnologias de informação se difundem mais lentamente, pois os processos acumulativos e de aprendizagem desempenham papel importante nessa dinâmica.

Precisamente, a pesquisa de Soete & Pérez (1988), anteriormente mencionada, fundamenta essa tese baseada nos menores requisitos de entrada (*cost of entry*) que existem na primeira fase do ciclo de inovação tecnológica. Nessa etapa, segundo os respectivos autores, são baixos os requisitos do ponto de vista de experiência ou de habilidades gerenciais e de capital, enquanto são elevadas as exigências no que se refere a conhecimentos científicos e tecnológicos e externalidades (vantagens de localização e infraestrutura).

Diante desse debate, cabe responder a algumas questões importantes: saber, por exemplo, de que depende a possibilidade de aproveitar essas oportunidades que brinda o câmbio tecnológico atual e alcançar o horizonte tecnológico requerido? Segundo os custos de entrada que valorizam Soete e Pérez (1988), essa possibilidade depende da existência de uma força de trabalho treinada no manuseio de novas tecnologias que Cimolo & Dosi (1992) e Vence (1995) classificam de posição muito otimista. Sobre a argumentação do último autor, Pérez ressalta que não considera outras restrições que são comuns nas teorias do desenvolvimento mais conhecidas: infraestrutura, capital e mercados. Por outro lado, a história tem demonstrado, nos casos da Alemanha e Japão, por exemplo, que é indispensável à acumulação local de capacidades tecnológicas como condição necessária e fundamental para aceder ao desenvolvimento tecnológico.

Parte indispensável do marco teórico que fundamentará o desenvolvimento deste projeto tomar-se-á como base o programa de pesquisa relativo à interpretação das capacidades tecnológicas como base para alcançar cotas superiores de competitividade empresarial, regional e nacional, desenvolvido por autores como: Dahlman & Westphal (1982), Katz (1984),

Dahlman, Ross-Larsen & Westphal (1987), Bell & Pavitt (1995), Kim (1997), Dutrénit, Vera Cruz & Arias (2003), Dutrénit (2004), dentre outros.

Por capacidades tecnológicas compreende-se o uso eficaz do conhecimento que realiza qualquer organização como resultado da interação que se produz entre a infraestrutura tecnológica (capital tangível) e os trabalhadores (capital intangível); seja na produção, na engenharia e na inovação, com a finalidade de manter a competitividade, tanto no preço como na qualidade. A aprendizagem é um processo fundamental para entender o conceito de capacidades tecnológicas, pois é o instrumento que permite avaliar como se realiza a conversão do conhecimento tácito ou explícito e vice-versa em um processo em espiral que conduz à acumulação ulterior de capacidades e, por conseguinte, permite observar o incremento mesmo do conhecimento. O conhecimento explícito é conhecimento codificado, que pode ser expresso em palavras, números e compartilhado em forma de dados, fórmulas científicas, normas, especificações de produtos, manuais, princípios universais, etc. Esse conhecimento pode ser rapidamente transmitido, através do contato formal e sistemático dos indivíduos, enquanto o conhecimento tácito está enraizado no indivíduo e é muito difícil de formalizar e compartilhar com outras pessoas.

Um tipo importante de conhecimento tácito são as habilidades, pois as ações individuais e as experiências são básicas. Segundo Polanyi (1958), a única forma para transmitir esse conhecimento é através de uma classe específica de interação social, similar à relação de aprendiz-mestre. Isso implica que esse conhecimento não pode ser vendido e comprado e sua transferência é extremamente sensível ao contexto social.

Outra pergunta que precisa ser respondida é a seguinte: de que dependem as capacidades tecnológicas de uma organização e sua capacidade de aprendizagem? Dependem de múltiplos fatores, mas o ponto de partida e mais importante para responder a essa questão está na base de conhecimentos existentes, a qual constitui a fonte básica de aprendizagem tecnológica de qualquer organização, pois determina diretamente o desenvolvimento atual e o crescimento dos conhecimentos futuros. O processo mesmo de aprendizagem enriquece, também, a base de conhecimento de qualquer organização, a partir da experiência.

Sem embargo, a base de conhecimento cresce basicamente através de diferentes mecanismos, entre os quais se encontram: a transferência tecnológica desde outras organizações, a obtenção de licenças para a exploração

de patentes, as publicações científicas, a mobilidade laboral e a educação formal, através de cursos de diferentes tipos que permitem difundir conhecimentos já maduros (por exemplo, o manejo de determinadas técnicas).

Como afirma Kim (1992), o processo de aprendizagem, também, está afetado pela capacidade de absorção das empresas. Esse conceito, muito dependente de capacidades tecnológicas, é vital para compreender o funcionamento e a sobrevivência das empresas e compreende, portanto: as capacidades que têm as empresas de assimilar, empregar, adaptar e modificar as tecnologias existentes e o que as empresas podem adotar desde seu entorno. Portanto, as capacidades de absorção dependem, também, da base de conhecimento existente na organização e, ademais, do que o autor chamou de intensidade do esforço, referindo-se aos gastos que as organizações realizam para internalizar as tecnologias que são produzidas por terceiros.

2.2 Paradigmas dos sistemas nacionais de inovação e o papel das universidades

Com o advento da economia baseada no conhecimento, o saber e o aprendizado passaram a desempenhar papel central no desenvolvimento econômico e social. O conhecimento passou a ser considerado, portanto, um insumo importante no processo inovativo e sua criação, por parte das organizações, vem se tornando a principal fonte de competitividade. Nesse contexto, o papel das universidades vem adquirindo maior relevância, uma vez que ainda se apresentam como *locus* principal de geração de novos conhecimentos.

A intensificação da interação universidade-empresa, a partir dos anos 80 do século passado, se, por um lado, tem-se refletido na criação de diversos e novos mecanismos institucionais de transmissão de tecnologia e de conhecimento; por outro, sinaliza um processo caracterizado por fluxos bilaterais de conhecimentos e técnicas (Meyer-Kramer & Schmoch, 1998). A essas mudanças acrescentam-se as presenças de institucionalidades e de uma forte articulação com a infraestrutura de ciência e tecnologia nacional (Pavitt, 1998), de forma que o entendimento desse processo não pode dar-se dissociado do desenvolvimento e consolidação dos Sistemas Nacionais de Inovação e dos Sistemas Estaduais de Inovação, respectivamente.

Como já ressaltado, anteriormente, o papel das universidades no desenvolvimento nacional vem sendo discutido pelos teóricos evolucionistas. Para esses estudiosos, as instituições universitárias, além de estarem articuladas com as organizações (firmas), devem estar envolvidas na produção

de conhecimento, isto é, na produção de conhecimentos inovadores, voltados para a aplicabilidade no setor produtivo local, regional, e nacional. As contribuições das universidades para o processo inovativo são sintetizadas, segundo diferentes estudos, conforme discriminado a seguir: (a) fonte de conhecimento de caráter mais geral necessários para as atividades de pesquisa básica (Nelson, 1990); (b) fonte de conhecimento especializado relacionado à área tecnológica da firma (Klevorick et al., 1995); (c) formação e treinamento de engenheiros e cientistas capazes de lidar com problemas associados ao processo inovativo nas firmas (Rosenberg & Nelson, 1994; Pavitt, 1998); (d) criação de novos instrumentos e de técnicas científica (Rosenberg, 1992); e (e) criação de firmas nascentes (*spin-offs*) por pessoal acadêmico (Stankiewicz, 1994).

Outra importante característica a ser observada é que a interação universidade-empresa responde às demandas e padrões culturais de cada nação e local, da infraestrutura nacional e local de C&T. Essa concepção está, claramente, refletida no arcabouço teórico-metodológico e ideológico que fundamenta as bases do Sistema Nacional de Inovação, idealizado por Bengt-Ake Lundvall, que teve início em 1992. A literatura corrente enfatiza a importância da existência de fortes interações entre as diversas instituições e as empresas no desenvolvimento de novos conhecimentos científicos e tecnológicos, ferramentas propulsoras do processo inovativo e do desenvolvimento competitivo das nações (Mowery et al., 2005, p. 212).

Por outro lado, a interação universidade-empresa trata com uma ampla diversidade institucional, onde diferentes atores atuam e múltiplos critérios para a implementação das ações são necessários. Bonaccorsi & Piccaluga (1994, citados por Plonski, 1998) utilizaram três critérios para analisar essa interação, a saber: (a) o grau de comprometimento de recursos organizacionais entre as partes participantes da parceria; (b) a duração; e (c) o grau de formalização dessa parceria. Sem, no entanto, deixar de considerar a importância do interesse no estabelecimento da parceria, no grau da interação entre os parceiros, na amplitude dessa relação, na duração da relação, no número de parceiros envolvidos, na localização física e, principalmente, na distribuição dos papéis e no fluxo das forças de poder envolvidas.

Por outro lado, a sociedade, o governo e o setor produtivo esperam respostas mais rápidas e inovadoras para os desafios do mundo contemporâneo, principalmente das organizações que atuam na formação de pessoas e no desenvolvimento de pesquisa. Cabe, portanto, à universidade ser

empreendedora e competente e, com isso, inovadora e criativa, possibilitando, assim, o estabelecimento de parcerias estratégicas que articulem a atividade acadêmica com o mundo do trabalho. Assim, é importante que para o projeto de pesquisa proposto sejam estudados e discutidos, além da parceria, construtos como empreendedorismo e competência. Empreendedorismo, aqui, visto como a busca de novas direções, novas conquistas.

2.3 Transferência de tecnologia e a gestão tecnológica na universidade

Conforme afirmam Albuquerque et al. (2002, p. 85), para obter um efetivo processo inovativo é necessário acúmulo de conhecimento científico, seja para absorver a produção tecnológica externa ou mesmo para utilizar novos conceitos científicos, partir para realizações concretas. Para o autor, o desenvolvimento da capacidade de absorção é uma precondição para desenvolvimentos tecnológicos locais, originais e incrementais.

Pode-se concluir, portanto, que a interação entre universidade-empresa tem papel crucial no aumento da capacidade de absorção, dado o conhecimento científico acumulado dos grupos de pesquisa universitários.

Para Silva (2010, pp. 16, 17), o processo de interação universidade-empresa depende, claramente, de dois fatores básicos: (1) a busca da compatibilidade com o universo econômico, cultural e político das instituições e a existência de mediações eficientes; e (2) a parceria entre universidade-empresa não ocorre de forma casual e fácil, pois existem inúmeros fatores que dificultam, ou até impedem, tal aproximação, desde aspectos filosóficos até operacionais. Para a autora, é fundamental, portanto, o conhecimento das características de cada parceiro, dos paradigmas, da política de atuação, dos valores e objetivos para se estabelecerem as bases para uma linguagem de negociação e um relacionamento profícuo para ambos. Afirma, ainda, que o sucesso dessas parcerias, pautado sob o caminho da negociação, depende da gestão eficiente das interfaces, desde o alinhamento de percepções dos cooperantes, a respeito de quais são os diferentes objetivos visados, a relação e os condicionantes que cada cultura impõe, até o gerenciamento dos projetos e atividades envolvidas na transformação dos objetivos estipulados em resultados tangíveis.

Nesse sentido, o autor destaca que, se subsidiados por métodos e técnicas de negociação, depois de constatadas as divergências, os interlocutores podem ater-se às esferas de convergência, ampliando-as e buscando reduzir as diferenças. Nesse sentido, Silva afirma ser fundamental perceber

que o negociador orientado para o sucesso das relações universidade-empresa deve está apto para negociar com o interlocutor, a partir de uma metodologia baseada em procedimentos e em critérios legítimos e objetivos de transferência de tecnologia.

Segundo Segatto & Braga (1996, pp. 31 e 342), “é importante que as universidades desenvolvam uma estrutura específica para auxiliá-las no processo de cooperação com empresas”. Para os autores, esses organismos estruturais seriam órgãos responsáveis por administrar alguns aspectos da cooperação como a arrecadação, repasse e administração de recursos, a divulgação das linhas de pesquisa da universidade, o contato com as empresas parceiras potenciais, a facilitação e a manutenção da comunicação entre as partes.

Muga (1991, p. 195) sugere, por outro lado, que a universidade inclua em seu interior, coexistindo com as estruturas destinadas à administração das atividades de ensino, pesquisa e extensão, um organismo cuja tarefa seja a prestação de serviços científicos e tecnológicos. Trata-se de constituir uma oficina, centro ou núcleo especializado, a cargo de um Gestor Tecnológico, que se vincule com o setor produtivo; conheça as necessidades do meio e as potencialidades da universidade para atendê-las; elabore projetos; contrate pessoal idôneo entre os próprios acadêmicos de sua universidade ou no sistema científico e tecnológico nacional, se for o caso; realize os acordos ou contratos correspondentes e ponha os projetos em andamento.

3 Desenho metodológico preliminar da pesquisa

Trata-se de um projeto, inicialmente, de médio alcance que pretende abarcar, fundamentalmente, o estudo da capacidade e o potencial de oferta de novas tecnologias em Administração, produzidas no âmbito da Escola de Administração da UFBA e da FEA. O estudo abrangerá o levantamento da capacidade e potencial de produção de todos os Centros de Estudos existentes na instituição analisada, desde 1993 (Núcleo de Pós-Graduação, Programa de Desenvolvimento Socioterritorial e Gestão Social, Núcleo de Extensão em Administração e Colegiados dos Cursos de Graduação, entre outros núcleos de pesquisa e extensão que emergiram, mais recentemente, na Escola e os projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos pela FEA).

Para o *estudo do perfil da oferta tecnológica*, a pesquisa se apoiará nos seguintes vetores:

- Identificação das opções tecnológicas.
- Tipificação dos conjuntos de elementos de interesse estratégico para avaliar a validade da oferta tecnológica da EAUFBA e da FEA.

Esses elementos serão agrupados de acordo com a seguinte classificação:

- Níveis de especialização.
- Campos tecnológicos.
- Setores econômicos.
- Setores ambientais.
- Setores sociais.
- Infraestrutura disponível.
- Recursos humanos disponíveis,

dentre outros.

A avaliação dos fatores que influenciam o processo de difusão e transferência tecnológica da EAUFBA e da FEA serão analisados de modo que identifiquem os fatores que têm facilitado ou obstado os processos de produção, difusão e transferência de tecnologia para a sociedade. Esses fatores serão agrupados de acordo com o seguinte esquema:

- Capacidade institucional.
- Infraestrutura e logística.
- Nível de articulação com as empresas.
- Ações de comunicação e *marketing*.
- Propriedade intelectual.
- Confidencialidade da informação.
- Criação de *spin-offs* de base tecnológica.
- Avaliação da gestão interna.
- Colaboração com outras instituições.
- Capacidade de investimento em pesquisa,

dentre outros.

Será avaliado, ainda, o uso dos instrumentos de apoio financeiro.

A análise dessa dimensão permitirá identificar o nível de utilização dos mecanismos públicos desenhados para o apoio financeiro de pesquisas e o desenvolvimento tecnológico por parte das unidades da EAUFBA e da FEA (geradoras de conhecimento), como primeira fase do processo de inovação tecnológica. A análise desses mecanismos será efetuada desagregando-os nos seguintes âmbitos de atuação:

- Caráter regional ou local.

- Caráter estadual.
- Caráter nacional.
- Caráter internacional.

Para o estudo do perfil das necessidades tecnológicas das organizações baianas, a pesquisa abarcará as seguintes dimensões:

– Análise das necessidades tecnológicas em Administração (oferta e demanda), desde a perspectiva das opções tecnológicas desenvolvidas pela EAUFBA e pela FEA, levando em consideração áreas tecnológicas prioritárias para o Sistema Estadual de Inovação.

– Estudo dos fatores estruturais de sucesso ou não para o processo de difusão e transferência de tecnologias em Administração, produzidos pela EAUFBA e pela FEA.

– Avaliação dos níveis de cooperação existentes e do potencial de ampliação entre a EAUFBA e a FEA, na qualidade de ofertadora, e os agentes de demanda tecnológica no estado.

A metodologia desenhada para alcançar os objetivos persegue a identificação das ações chaves que permitem realizar uma valoração, tanto quantitativa como qualitativa dos serviços tecnológicos com potencial de serem ofertados pela EAUFBA e pela FEA. Essa metodologia estrutura-se com base nas seguintes ações:

1. Identificação das opções tecnológicas desenvolvidas pela EAUFBA e pela FEA;
2. Avaliação dos fatores que influenciam o processo de transferência de tecnologia às organizações baianas;
3. Avaliação do uso dos instrumentos de apoio financeiro à inovação em âmbito nacional, regional, local e internacional;
4. Avaliação da adaptação às necessidades tecnológicas do perfil das organizações baianas (empresariais, públicas e sociais).

O procedimento que será utilizado para desenvolver a análise da oferta tecnológica será o desenho de questionários específicos, em função das áreas que sejam selecionadas como prioritárias: campos tecnológicos, setores econômicos no qual se desenvolvem as atividades administrativas, recursos humanos disponíveis, nível de equipamento disponível, fatores utilizados no processo de transferência de tecnologia para as organizações.

O desenho dos questionários pretende que a análise dos dados obtidos aporte um maior número de informações possíveis para permitir a utilização dos dados em outros estudos que venham a integrar a demanda

tecnológica. Para tanto, nas entrevistas, solicitar-se-á aos pesquisadores geradores do conhecimento tecnológico que aporrem informações específicas em relação às áreas tecnológicas e setores de atividade administrativa, econômica ou social nos quais sua atividade se desenvolve, assim como o nível de equipamento disponível para a prestação dos serviços de caráter tecnológico.

3.1 Resultados esperados

O projeto espera obter como resultados imediatos e futuros produtos:

- Criação e implementação do Centro de Produção e Desenvolvimento de Bases de Conhecimento e Práticas Inovadoras em Administração C&I;

- Base de dados contendo indicadores da capacidade de oferta tecnológica, disponível na EAUFBA e na FEA, nos campos administrativo, tecnológico, recursos humanos, dentre outros;

- Produção de manual(is) de procedimentos que orientarão a sistematização da produção científica e tecnológica da Escola e da FEA, bem como estimularão a difusão e, principalmente, a transferência de tecnologia;

- Desenho de metodologia de acompanhamento e avaliação dos projetos de pesquisa e de extensão produzidos pela comunidade escola de Administração;

- Produção de um livro e artigos científicos para difundir os resultados da pesquisa, dando ênfase à sistematização da metodologia utilizada na pesquisa, dos principais fatores que têm obstado a produção, difusão e transferência de tecnologias inovadoras na EAUFBA e indicando as principais e potenciais ofertas tecnológicas disponíveis na Escola de Administração;

- Portal para disponibilizar as ofertas tecnológicas da EAUFBA e da FEA, de modo que as organizações baianas e de outros estados possam ter acesso fácil e confiável às informações sobre a produção de conhecimento na área de administração (gestão e gerência);

- Formação/qualificação de docentes, pesquisadores e estudantes da EAUFBA para que sejam multiplicadores/difusores de tecnologias inovadoras em administração;

- Desenho e implementação do Programa de Globalização/Internacionalização da Escola de Administração, tendo como foco principal criar uma cultura que privilegie a inserção dos Projetos de Pesquisa da Escola em comunidades internacionais de prática, dando prioridade a parcerias

que estimulem o desenvolvimento de *expertise* na produção, difusão e transferências de tecnologias;

- Prospecção de parcerias com *playeres* internacionais com potencial para o estabelecimento de acordos de cooperação acadêmica, científica e tecnológica com a UFBA e outras instituições de pesquisa da Bahia;

- Realização de seminários para apresentação dos resultados da pesquisa à comunidade UFBA e sociedade.

3.2 Mecanismos de transferência de resultados

Em nível interno, o Centro de Inovação em Administração da UFBA será integrado ao Núcleo de Estudos Conjunturais em Administração (NEC), criado, em 2006, para se consolidar como banco de dados qualitativos sobre o desempenho da capacidade administrativa das organizações. Devido a esse perfil, bem como em razão de pretender ser um espaço integrador e articulador de toda a comunidade de pesquisadores, estudantes e técnicos da Escola, deverá estabelecer parcerias com todos os Núcleos de Pesquisa e Ensino existentes na Unidade (Núcleo de Pós-Graduação em Administração [NPGA], Programa de Desenvolvimento SócioTerritorial e gestão Social [PDGS], Núcleo de Extensão [NEA], Fundação Escola de Administração [FEA], dentre outros espaços de pesquisa e prática administrativa).

Em âmbito externo, a criação e implementação do Centro de Inovação exigirá, por sua vez, o estabelecimento de vínculos com as organizações empresariais, públicas e sociais com o objetivo de captar recursos para financiar o Centro e, também, para estabelecer parcerias para a transferência de tecnologias em Administração. O objetivo central desse esforço é desenvolver e disponibilizar produtos, atividades e serviços destinados a contribuir para o alcance da Excelência e Qualidade em Administração (Gestão e Gerência).

Em nível internacional, um dos objetivos do projeto, mediante a integração da professora visitante Kennette Claire Soares, bolsista da Fapesb, é desenhar e coordenar mecanismos de articulação que garantam o estabelecimento de parcerias institucionais ou redes cooperativas de pesquisa. Para isso foram definidas as seguintes metas:

1. Avaliar o potencial de difusão internacional dos produtos e processos identificados no Centro de Inovação em Administração da UFBA;
2. Desenhar planos para a inserção internacional da EAUFBA e da FEA, dando especial atenção às parcerias que possam agregar valor às

potencialidades existentes e estejam abertas para trocarem experiências e produzirem tecnologias inovadoras na área de Administração;

3. Prospeçar possíveis parcerias com *playeres* internacionais com potencial para o estabelecimento de acordos de cooperação acadêmica, científica e tecnológica com a UFBA e a FEA.

3.3 Impactos previstos

1. Impacto científico

O Centro de Inovação em Administração proposto como resultado desta pesquisa funcionará como um *locus* de produção, difusão e transferência de tecnologias. Por ser voltado para estimular a relação entre ensino, pesquisa e extensão, o impacto científico previsto pelo estudo, também, foi estimado no aumento da articulação dos pesquisadores (da universidade) com as organizações baianas. Essa parceria pretende ampliar-se para além da transferência de tecnologias, mas viabilizar a produção de novas metodologias de formação/qualificação profissional continuada, comprometida com a formação de multiplicadores e consultores internos responsáveis pela difusão do conhecimento em administração.

2. Impacto tecnológico

O principal impacto tecnológico previsto é a própria articulação e constituição do Centro de Inovação em Administração que permitirá à EAUFBA e à FEA investir em produção, difusão e transferência de tecnologias no campo da administração. Acredita-se que os resultados desse projeto poderão influenciar, positivamente, outras unidades da UFBA a convergirem com os propósitos deste projeto ou desenhar seus próprios espaços de estímulo à produção, difusão e transferência de tecnologias.

3. Impacto econômico

A produção e difusão de conhecimentos e tecnologias produzidos no Centro de Inovação em Administração terá um impacto positivo na melhoria da qualidade da produção científica e tecnológica da Universidade, otimizando os investimentos em pesquisa feitos pela UFBA e pelas instituições de fomento que têm investido fortemente no desenvolvimento de pesquisa e formação de pesquisadores no estado da Bahia. Além disso, pode-se vislumbrar como resultado indireto da pesquisa as consequências positivas na formação graduada, pós-graduada e extensionista da EAUFBA, pois um projeto com esse perfil e objetivos permite racionalizar os custos de

investimento na promoção e consolidação das estruturas formativas existentes na Universidade.

4. Impacto social

Os impactos sociais podem ser medidos a partir dos resultados, diretos ou indiretos, que o Centro de Inovação em Administração poderá gerar junto à sociedade baiana, uma vez que uma das metas básicas do Projeto é justamente contribuir para uma maior articulação entre a universidade e as organizações com o objetivo de transferir tecnologias em gestão (empresarial, pública e social) que estimulem processos de transformações sociais concretos. O objetivo da pesquisa é possibilitar, portanto, que a universidade e a FEA transfiram conhecimentos que ajudem a sociedade a produzir, relacionar-se e viver melhor.

5. Impacto ambiental

De alguma forma, este impacto, também, aplica-se ao projeto proposto, mesmo que de forma indireta e de difícil mensuração, pois a gestão ambiental vem-se mostrando como um dos pilares da formação da gestão empresarial, da gestão pública e da gestão social, no mundo e no Brasil, refletida, pois, nas definições correntes como desenvolvimento sustentável, desenvolvimento & sustentabilidade e/ou desenvolvimento socioambiental. Nessa perspectiva, o projeto estimulará uma relação universidade-empresa alinhada aos novos paradigmas que devem orientar as atuais relações sociais de produção e distribuição, pautadas, pois, em uma compreensão mais ampla do meio ambiente e da responsabilidade socioambiental como valores e base ética de uma atuação profissional e cidadã, comprometida com a promoção de um padrão de desenvolvimento inclusivo.

4 Considerações finais: identificando os desafios pela frente

Apesar do reconhecimento da relevância do projeto, cabe ressaltar as principais dificuldades para o seu desenvolvimento que se encontram, em sua grande maioria, nas limitações da capacidade de financiamento para um estudo dessa amplitude e complexidade. Mas, devido aos propósitos da pesquisa, há expectativas positivas de se conseguir o apoio de instituições públicas, privadas e sociais para cobrir os custos com despesas com bolsas de pesquisa, desenvolvimento de *software*, auxílio alimentação e transporte e despesas com material de expediente. Cabe ressaltar que um passo importante nessa direção já foi feito pela Fapesb, mediante a aprovação da bolsa da professora visitante Kennette Claire Soares que estará

dedicada a desenvolver os objetivos e metas de internacionalização da EAUFBA e da FEA. Como já ressaltado, o objetivo da participação da referida professora é buscar parceiros institucionais internacionais que possam aportar recursos tecnológicos, financeiros e humanos para a implantação e consolidação do Centro de Inovação em Administração da UFBA.

O desafio, agora, é conseguir financiamento para a integração de outros bolsistas de pós-graduação e de iniciação científica para a realização das seguintes ações: (a) realização de pesquisa de análise de mercado no estado da Bahia, com vistas a avaliar quais as principais demandas em tecnologias administrativas (gestão e gerência); e (b) efetivação de pesquisa empírica para levantar os potenciais produtos existentes nos Centros de Referência da EAUFBA e da FEA que possam ser sistematizados e transformados em produtos factíveis de serem transferidos para a sociedade.

Para dar conta dessas metas, a coordenação do projeto está estruturando-se para submeter propostas de apoio científico e tecnológico junto às agências governamentais (Fapesb, CNPQ, Capes e Finep), junto aos Sistemas Sebrae e Fieb, às agências internacionais e, também, junto à UFBA, através dos editais de extensão universitária e de apoio à pesquisa, a exemplo do Pibit, Permanecer, entre outros.

Cabe destacar o relevante e fundamental aporte que a Universidade já agrega ao desenvolvimento deste projeto, mediante a disponibilização da infraestrutura para sua execução. Como o Centro de Inovação em Administração estará sediado na Escola de Administração, contará com todo o apoio logístico e infraestrutura disponível, como salas de estudos, salas de reunião, salas para pesquisadores, salas de aula, auditório, laboratórios de informática, biblioteca com acervo físico e acervo em meio eletrônico. Ademais, contará com o apoio institucional de outros órgãos da UFBA, como o NIT, além de ter disponibilizado laboratórios de outras unidades e núcleos correlatos.

Por último, cabe destacar outra limitação relevante que terá que ser enfrentada pelo grupo de pesquisadores refere-se às resistências culturais e ideológicas para o desenho de novas possibilidades de financiamento da Universidade, em especial, os movimentos de fortalecimento das relações universidade-empresa. Há, no ambiente universitário público brasileiro, uma acalorada discussão sobre o papel social da Universidade que recai, direta ou indiretamente, em uma reflexão crítica sobre a relação público *versus* privado. Entretanto, para minimizar essas reações críticas naturais e

democráticas (por refletir o princípio da participação política) serão priorizados espaços efetivos de comunicação social no Programa, com vistas a integrar a participação dos diversos atores sociais interessados e comprometidos com a construção de bases sólidas para o alcance de um padrão de financiamento sustentável para a universidade, assim como apoiar o desenvolvimento econômico e social da Bahia e do Brasil.

O primeiro passo para a superação desses entraves será proporcionar maior integração e articulação entre todos os grupos/núcleos de pesquisa existentes na Escola de Administração e na FEA. A partir desse esforço interno, será possível avançar em direção à superação das resistências indicadas e outras que irão emergir no processo, em outras instâncias da Universidade e/ou das organizações sociais.

Referências

- ANTONELLI, C. La difusión internacional de innovaciones: pautas, determinantes y efectos. *Pensamiento Iberoamericano, Revista de Economía Política*, 1990.
- ARAÚJO, Sílvio Vanderlei & ARAÚJO, João Gualberto Rizzo. Da racionalidade à materialidade: razão prática da Administração Política. *Rebap*, n.º 2, 2009.
- AUDY, J. L. N. Entre a tradição e a renovação: os desafios da Universidade empreendedora. In: AUDY, J. L. N. & MOROSINI, M. C. (orgs.). *Inovação e empreendedorismo na universidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2006.
- BELL, M. & K. Pavitt. The development of technological capabilities. In HAQUE, I. (ed.). *Trade, technology and international competitiveness*. Washington, D.C.: The World Bank, 1995, pp. 69-101.
- ARAÚJO, S. V. & TEIXEIRA, F. L. C. Parcerias em projetos de P&D: uma relação entre requisitos e fases de cooperação. *RAI. Revista de Administração e Inovação*, vol. 7, pp. 70-89, 2010.
- BRISOLLA, S.; CORDER, S.; GOMES, E. & MELLO, D. As relações universidade-empresa governo: um estudo sobre a Universidade Estadual de Campinas. *Educação & Sociedade*, ano XVIII, n.º 61, pp. 187-209, dez. 1997.
- CASTRO, E. A relação universidade empresa: análise e reflexões sobre o papel da extensão universitária na formação de recursos humanos. V

- Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 24-27 out. 2000.
- CASSIOLATO, J. E. & LASTRES, H. H. *Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira*. Visto em BRISOLLA, S.; CORDER, S.; GOMES, E. & MELLO, D. As relações universidade-empresa governo: um estudo sobre a Universidade Estadual de Campinas. *Educação & Sociedade*, ano XVIII, n.º 61, pp. 187-209, dez. 1997.
- CIMOLI, M. & DOSI, G. Tecnología y desarrollo. Algunas consideraciones sobre los recientes avances en la economía de la innovación. In: GÓMEZ URANGA, M.; SÁNCHEZ PADRÓN, M. & PUERTA, E. de la (eds.). *El cambio tecnológico hacia el nuevo milenio: problemas, debates y nuevas teorías*. Barcelona: Icaria/Fuhem, 1992, pp. 34-53.
- DAHLMAN, C. & WESTPHAL, L. E. Technological effort in industrial development. An interpretative survey of recent research. In: STEWART, F. & JAMES, J. (eds.). *The economics of new technology in developing countries*. Londres: Frances Pinter, 1982.
- DAHLMAN, C.; ROSS-LARSEN, B. & WESTPHAL, L. E. Managing technological development. *World Development*, vol. 15, n.º 6, 1987.
- DUTRÉNIT, D. Building technological capabilities in latecomer firms: a review essay. *Science Technology & Society*, 9, 2004.
- DUTRÉNIT, D.; VERA CRUZ, A. O. & ARIAS, N. Diferencias en el perfil de acumulación de capacidades tecnológicas en tres empresas mexicanas. *Revista El Trimestre Económico*, 277, 2003.
- EDQUIST, C. Systems of innovation approaches, their emergence and characteristics. In EDQUIST, C. (ed.). *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations*. Londres: Pinter, 1997.
- ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GENHARDT, C. & TERRA, B. R. C. The future of university and university of the future: evolution of the ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, n.º 29, 2000.
- FIGUEIREDO, P. N. Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latercomer steel. *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n.º 3, 2003.
- . *Technological learning and competitive performance*. Londres: Cheltenham, 2001.
- LOTUFO, Roberto de Alencar. *O papel da universidade na inovação tecnológica. A experiência da Agência de Inovação da Unicamp*. São

- Paulo: Palestra apresentada no XII Congresso Nacional de Estudantes de Engenharia Mecânica, 2005.
- LOTUFO, Roberto de Alencar et al. *Difusão de boas práticas de proteção e transferência de tecnologias no Brasil: a contribuição do Projeto InovaNIT*, 2012.
- OCDE. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3.^a ed. Paris: OCDE, 2005.
- PIMENTEL, L. O. *Núcleos de inovação tecnológica. Relatório da análise dos formulários para informação sobre a Política de Propriedade Intelectual das instituições de Ciência e Tecnologia do Brasil*. Brasília: CGEE, 2010.
- RIBEIRO, Elizabeth Matos. Los modelos de administración política brasileño y español. *RAP*, Rio de Janeiro, vol. 35, n.º 5, 2001.
- SABATO, Jorge Alberto. *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia*. Buenos Aires: Paidós, 1975.
- . *El rol de las empresas del sector público en el desarrollo científico y tecnológico*. Buenos Aires, 1969, mimeo.
- . *El comercio de tecnología*, PRDCYT, AC/PE-4 (CACTAL 27)-OEA, Washington/DC, mar. 1972. Versión publicada, Cap. IV de *Ensayos en campera*.
- . *¿Laboratorios de investigación ó fábricas de tecnología?* Buenos Aires: Editorial Ciencia Nueva, 1972, pp. 5-45.
- . *Empresas y fábricas de tecnología*, PRDCYT, AC/PE-26 (CACTAL 28)-OEA, Washington/ DC, mar. 1972.
- SANTOS Reginaldo Souza (org.) *A administração política como campo do conhecimento*. São Paulo: Mandacaru/Hucitec, 2009.
- SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos et al. Bases teórico-metodológicas da Administração Política. *Rebap*, 2, 2009.
- . Manifesto de Administração Política para o Desenvolvimento do Brasil. In: SANTOS, R. S. (org.). *Encontro de Administração Política para o Desenvolvimento do Brasil*. Coleção Administração Política. São Paulo: Hucitec, 2011.
- SANTOS, M. E. R.; SOLLEIRO, J. L. & LAHORGUE, M. A. O. C. *Boas práticas de gestão em escritórios de transferência de tecnologia*. In: XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2004, Curitiba. *Anais do XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 2004.

SANTOS, M. E. R.; TOLEDO, P. T. M. & LOTUFO, R. A. (orgs.). *Transferência de tecnologia: estratégias para a estruturação e gestão de núcleos de inovação tecnológica*. Campinas: Komedi, 2009.

SILVA, Cristiane Viera da. *Processo de transferência de conhecimento na interação universidade-empresa: programas de incubação do Distrito Federal*. Doutorado. Brasília: UnB, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2010; disponível em <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/5843/1/2010_CristianeVieiradaSilva.pdf>; acesso em 13-9-2011.

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar as bases teórico-metodológicas para o desenho e a implantação de um novo padrão de Administração Política para a Escola de Administração da UFBA. A proposta busca estabelecer maior interação entre Universidade-Empresa e toma como referência teórica básica o conceito de Administração Política. Nesse sentido, foram definidos como objetivos fundamentais do estudo: desenhar as bases para a criação e implantação do Centro de Inovação em Administração da UFBA, de modo que identifique, registre e difunda as principais fontes de conhecimento tecnológico produzidas no âmbito da Escola de Administração e da Fundação Escola de Administração; delinear metodologia, procedimentos e critérios dirigidos para preparar a Escola de Administração e a FEA para serem instituições produtoras, difusoras e transferidoras de tecnologia; contribuir para maior dinamização dos vínculos entre os elementos do Sistema Estadual de Inovação, mediante a identificação dos fatores e de barreiras que têm obstaculizado o funcionamento dos agentes do entorno científico universitário público baiano.

Palavras-chave: Administração Política. Gestão do Conhecimento. Interação Universidade-Empresa, Inovação em Administração.

Abstract

This paper aims to present the theoretical and methodological basis for the development and implementation of a new Political Management pattern for the Management School of the Federal University of Bahia (UFBA). Such proposal seeks the establishment of a greater interaction between University-Firm, and assumes as its basic theoretical-methodological reference the concept of Political Management. Therefore, the following objectives were established as fundamentals for this study: design the basis for the creation and implementation of UFBA's Management Innovation Center as a structure that can identify, register and disseminate the main sources of technological knowledge created inside UFBA's Management School and Management School Foundation (FEA); delineate methodology, procedures and criteria to prepare the School of Management and FEA to become producers, diffusers and technology transference institutions; contribute to enhance the links between the elements of Bahia's State Innovation System, through the identification of factors and barriers that have been generating difficulties for the functioning of Bahia's public academic scientific surrounding agents.

Keywords: Political Management. Knowledge Management. University-Firm Interaction. Management Innovation.

