

Configurações organizacionais do processo de inovação social em uma universidade pública: o caso do NUSP/UFPE

Silze Anne Gonçalves Lins

Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco

E-mail: silzelins@uol.com.br

Rezilda Rodrigues Oliveira

Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: rezilda.rodrigues@gmail.com

Resumo

Objetiva-se analisar as configurações organizacionais assumidas pelo processo de inovação social promovido pelo Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social da Universidade Federal de Pernambuco (NUSP/UFPE), com foco nas ações que lhe permitiram chegar à sua institucionalização. Com ênfase na relação Universidade-Sociedade e do papel do NUSP, pressupõe-se que toda inovação social pode ser precedida pela introdução de estruturas organizacionais e de governança. Adotou-se a metodologia do estudo de caso, de natureza qualitativa, tendo os dados sido obtidos e analisados com base nos recursos interpretativos fundados no referencial teórico-empírico construído para esse fim. Na discussão e resultados destaca-se questões fundamentais: a estrutura de funcionamento do NUSP e como esta contribuiu para o fomento de uma nova ordem interna e externa, junto com a formação de equipes multidisciplinares e da base de conhecimento necessária para que a inovação social fosse revelada na transformação vivida pela Universidade. Finalmente, foram elaboradas as conclusões.

Abstract

The article aims to define the configurations assumed by the process of social innovation promoted by the Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social (NUSP), Universidade Federal de Pernambuco, with a focus on organizational innovations that allowed the proper functioning of its institutionalization. With emphasis on the relationship between universities and society and the role of NUSP, it is understood that all social innovation is preceded by the introduction of organizational structures and governance. The case study method was adopted, whose nature is qualitative. Data were collected and analyzed based on the interpretative resources grounded in theoretical and empirical constructed for this purpose. In the discussion and results highlight a few key issues that enable social innovation reveal the transformation experienced by the University: the functional structure of the NUSP, the way in which this has contributed to the development of a new internal and external order, along with the formation multidisciplinary teams and knowledge base required. Finally, the conclusions of the work are presented.

1. Introdução

O artigo tem como objetivo analisar as configurações organizacionais assumidas pelo processo de inovação social promovido pelo Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social da Universidade Federal de Pernambuco (NUSP/UFPE), com foco nas ações que lhe permitiram chegar à sua institucionalização. A análise foi demarcada desde o ângulo das diferentes configurações referentes às inovações

organizacionais que lhe permitiram não apenas levar adiante o seu funcionamento de forma adequada como também poder se institucionalizar como órgão suplementar da UFPE. Assim, também se aponta para as iniciativas e ações que redundaram na realização do Projeto Municípios Saudáveis do Nordeste do Brasil, cuja importância cresce na medida em que as suas atividades foram geradoras de novas interações institucionais capazes de lhe dar sustentabilidade e evidenciar as transformações passadas pela UFPE no nível societal, as quais têm estreito vínculo com as estratégias implementadas no nível organizacional. Por esta razão, buscou-se compreender desde os mecanismos de produção que originaram a criação do NUSP até aqueles que explicam determinadas configurações hoje presentes em sua estrutura organizacional e remetem a um arranjo institucional praticamente consolidado, entre outros aspectos.

Além desta Introdução, a discussão proposta neste artigo está exposta em seis seções. Assim, a segunda seção faz a contextualização do tema que trata da relação Universidade-Sociedade e do foco no próprio NUSP, especialmente no que tange à sua criação e desenvolvimento, fazendo menção aos contornos delineados pelos agentes que lideraram a sua institucionalização, representados na figura dos *champions*. Por sua vez, a terceira seção expõe o referencial que articula questões ligadas ao arranjo institucional que foi construído junto com a formalização de políticas e procedimentos associados à institucionalização do NUSP, que denotam como se dá a tipificação dos processos de inovação social e de inovação organizacional, geralmente desencadeados por mudanças societais, imposições da legislação ou das forças ambientais (endógenas e exógenas). No tocante à inovação social, neste caso específico, parte-se do pressuposto de que esta foi precedida pela introdução de estruturas de governança capazes de mobilizar o NUSP em torno das causas abraçadas pelos seus fundadores, corpo técnico e gerencial, além dos docentes de vários departamentos envolvidos no processo junto com os parceiros que colaboraram para a atuação institucional ora estudada.

Na quarta seção, apresenta-se a metodologia, centrada na estratégia do estudo de caso qualitativo, no qual se aponta que a análise foi feita com base em dados obtidos pela combinação de várias técnicas de investigação, as quais favoreceram a busca de mecanismos de produção institucional da inovação social e organizacional encontrados no NUSP. Na quinta seção, apresenta-se os resultados alcançados, calcados em questões fundamentais identificadas com a estrutura de funcionamento do NUSP e da forma como esta contribuiu para fomentar uma nova ordem social (nível macro da análise), junto com a formação de equipes multidisciplinares e da base de conhecimento necessária ao alcance da inovação social entrelaçada às diferentes facetas organizacionais (nível meso da análise). Na sexta e última seção, são tecidas as considerações e conclusões do trabalho.

2. Contextualização do Tema: a relação Universidade-Sociedade

Desde o seu surgimento no século XII, a universidade foi compreendida como um espaço de livre pensar e de construção do conhecimento (BUARQUE, 2003). O núcleo da sua ideologia, composto pela escolha autônoma de temas e métodos de investigação da pesquisa pura esteve protegido de contestação até o pós II Guerra Mundial, mas, foi nos anos 60 que surgiram questionamentos sobre o isolamento da universidade em relação aos problemas econômicos e sociais mais urgentes, atribuindo-se importância ao seu envolvimento nessas questões, dado o conhecimento que poderia aplicar em certos contextos nos quais poderia se fazer presente (SANTOS, 1989).

Neste sentido, o aumento da desigualdade social, a supremacia do modelo neoliberal no final do século, a globalização dos mercados, a revolução tecnológica e a Reforma do Estado constituem legados que adentraram no século XXI e colaboraram ainda mais para ampliar as discussões sobre o papel que a universidade poderia desempenhar na sociedade. Hoje, o assunto é tão atual que se espera da universidade que possa produzir não só conhecimento de base, como também que seja capaz de arquitetar tecnologias voltadas para as causas sociais e ambientais. Pergunta-se, à universidade, se não é lhe possível ir além, ou seja, que resolva problemas práticos e não apenas os de caráter cognitivo (PANIZZI, 2006). Uma leitura atenta das reivindicações levantadas põe em evidência a dualidade teoria e prática, cabendo considerar a universidade como ator que deve ter interesse e mesmo se envolver com demandas sociais e econômicas, tendo em vista as perspectivas ligadas a um novo contrato social observado na relação Estado-Sociedade na atual era do conhecimento (GIBBONS, 1999). Com isto, o apelo à prática pode recair em demandas do desenvolvimento tecnológico, relacionadas com o uso do conhecimento científico como novo insumo à força produtiva e, também, a ganhos de produtividade cientificamente ligados à competitividade econômica internacional (SANTOS, 1989).

Acredita-se, então, que a universidade, ao focar as demandas de ordem social, precisa construir parcerias que a aproximem dos interesses da comunidade, de sorte que essa proposta de trabalho requer instrumentos de compartilhamento do conhecimento. Por exemplo, há um entendimento de que a confluência de setores da sociedade envolvidos na inovação social oferece oportunidades para exploração de novos empreendimentos, compartilhamento de modelos e iniciativas ligadas à transferência de conhecimento (GOLDENBERG et al, 2009). Com efeito, a questão da inovação social, neste início de século, ao lado das próprias inovações tecnológicas e econômicas, deve ser percebida de modo compreensivo, na perspectiva das transformações sociais que estão em curso, razão pela qual seu estudo tem caráter holístico, de maneira a se alcançar as formas distintas pelas quais elas se manifestam (HOCHGERNER, 2009). Cada vez mais, a cocriação, o envolvimento de usuários e os desafios ambientais e sociais impulsionam a inovação.

Convém, inclusive, ressaltar que a ideia de inovação social mais identificada com a natureza deste trabalho vem de Mulgan, Simon e Sanders (2006) e Mulgan (2006), que a define como a promoção de atividades e serviços inovadores motivados pela meta de atendimento a uma necessidade social, que possam ser plenamente desenvolvidos e difundidos por meio de organizações, cujo principal propósito é social. É interessante notar que a vertente social-política de tais argumentos e seus impactos, em termos práticos, no âmbito da educação, traz à baila a crítica que se faz à postura de desobrigação da universidade quanto à sua contribuição para a solução de problemas sociais, o que implica à universidade aceitar sua permeabilidade quanto às demandas sociais e, até mesmo, quebrar o paradigma de insulamento que caracterizou sua criação no contexto brasileiro. Isto equivale também dizer que lhe cabe desenvolver competência para adquirir os meios necessários para adequar-se a esse novo ambiente, ou preparar-se para superar a resistência à mudança que a impede de avançar nos modelos de gestão organizacional (MATTOS, 2004). Pode-se recorrer também à interpretação de Santos (1989, p. 31), cujo discurso evoca um ente isolado na sua torre de marfim, o qual leva a crer que a universidade não colocou “a sua autonomia

institucional e a sua tradição de espírito crítico e de discussão livre e desinteressado em favor dos grupos dominados e seus interesses” em local e internacional.

Como observado por Panizzi (2004), essas discussões se intensificaram ao longo do tempo, pois cada vez mais se tornou inegável a associação do conhecimento como um elemento estratégico para o desenvolvimento das nações. Isto explica porque alguns países, considerados desenvolvidos, têm destinado elevados índices de investimento para a pesquisa e a educação superior.

Deste modo, toca-se em aspectos polêmicos da relação conhecimento e desenvolvimento, sendo justificada a indagação sobre a forma e a capacidade de o conhecimento produzido promover o desenvolvimento econômico e tecnológico, acompanhado do desenvolvimento social inclusivo. No centro da discussão reside a tensão entre a qualidade do conhecimento existente para contribuir com a ciência e a relevância social desse conhecimento produzido, inclusive nas atividades de extensão, cujos desafios e limitações remetem a necessidade de gerar capital social junto aos agentes das parcerias estabelecidas com a comunidade mais próxima e a sociedade mais ampla (WARNER et al, 1998). Particularmente, em se tratando da inovação social, sabe-se que é grande a diversidade de atores intervenientes, englobando desde empreendedores sociais até agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, movimentos, comunidades e beneficiários (BIGNETTI, 2011).

É plausível, então, pensar nos dilemas enfrentados pela universidade, ante o alinhamento do rigor metodológico ou de seus princípios a um contexto no qual o conhecimento também tem que ser visto como algo "socialmente robusto", para que seja reconhecido pela sociedade como transparente e participativo (GIBBONS, 1999). Essa discussão também se insere no contexto da criação de conhecimento orientado para o desenvolvimento sustentável, como Couto *et al* (2005) apontam em seu trabalho sobre universidade-transdisciplinaridade, em um processo de reconfiguração das necessidades societais e do contrato social entre ciência, universidade e sociedade. Este debate abre caminho para que se valorize o papel da extensão universitária, cabendo referir que Santos (2004) defende uma participação mais ativa da universidade na promoção de coesão social e de combate à exclusão social e à degradação ambiental, por exemplo, a ser buscada por meio de cooperação intergovernamental, evitando-se uma disfarçada privatização dessa atividade.

Seguindo essa linha de pensamento, que incrementa a discussão, pode-se admitir que as atividades de extensão têm tudo para se constituir um meio de disseminação do conhecimento para a sociedade em geral. Neste sentido, o texto de Dagnino (2006) discorre sobre o contexto dos países avançados e mesmo do caso latino americano. O autor chama a atenção para o fato de que necessidades estratégicas associadas ao desenvolvimento de redes e parcerias com empresas estão sendo reconhecidas como apropriadas pela própria comunidade científica, que tem introduzido temas como esse no processo decisório que dá origem à agenda com a qual trabalha, sobretudo na área de ciência e tecnologia, conquanto isto não se revele concretamente na arena de formulação de políticas públicas.

Ao que parece, esse movimento deverá conduzir a um novo patamar, como vem sendo aqui abordado, que resulte em um novo contrato de autonomia para a universidade. Para

que esse processo seja sustentado, as universidades precisam decidir pela produção conjunta de conhecimentos com suas comunidades (GIBBONS, 2005). Aliás, esse é o posicionamento aqui adotado, dado a concordância com o pensamento externado pelo autor, explicitado na ideia de que o engajamento como um valor fundamental será evidente na medida em que as universidades realmente desenvolverem novas habilidades, criarem formas organizacionais adequadas e gerenciarem as tensões inevitáveis originadas de momentos nos quais diferentes mundos sociais interagem.

No Brasil, isto é percebido quando se verifica o teor da discussão que considera as universidades públicas como grandes produtoras de conhecimento científico a ser disseminado e conciliado com as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim, é este contexto de referência que baliza o estudo da promoção de uma inovação social realizada pela UFPE, por meio da criação do NUSP, em 1995, inicialmente para acolher o Projeto Saúde Pública no Nordeste do Brasil: a experiência de Pernambuco, em parceria com Agência Japonesa de Cooperação Internacional (JICA) e governo do Estado de Pernambuco, e depois, para auxiliar a implantação do novo sistema de saúde do Brasil, o Sistema Único de Saúde (SUS), à época, ainda não disseminado nem na própria Universidade nem na sociedade. Note-se que a reivindicação por maior participação na esfera pública, como condição para o exercício da cidadania, antecede a própria Constituição Federal de 1988, após a qual se começou a materializar a organização dos usuários do SUS nos Conselhos de Saúde, como instâncias de controle social em tal política pública (MOREIRA; PELLIZZARO, 2009).

Sob esse pano de fundo é que se afirma o NUSP como um órgão que articula em seus projetos as atividades de ensino (formação e qualificação), pesquisa e extensão, tendo reunido elementos capazes de torna-lo apto à governança e intermediação de parcerias e da aproximação universidade-sociedade. Como evidência, aponta-se a elaboração e implementação de projetos de grande abrangência de promoção da saúde e municípios saudáveis, de modo a propiciar a integração da universidade com as camadas menos favorecidas da sociedade, bem como a contribuição para disseminar conhecimento com vistas a minimizar as demandas sociais. Destaca-se, assim, o Projeto Municípios Saudáveis no Nordeste do Brasil (PMSNB) realizado no período de 2003 a 2008, para o qual foi criado o Método Bambu, uma tecnologia social que já foi traduzida para o inglês e o japonês (SÁ; ROYAMA, 2008). A JICA, financiadora do projeto, e a Agência de Planejamento do Estado de Pernambuco (Agência CONDEPE/FIDEM) foram parceiros desse projeto que resultou na construção da Rede Pernambucana de Municípios Saudáveis, criada como uma política de desenvolvimento do governo de Pernambuco, cuja análise acerca do alcance de efetividade foi objeto dos trabalhos coordenados por Sá e Nishida (2008).

Note-se que essa experiência modelou a visão de futuro do NUSP: “Consolidar-se como referencia na latino América em promoção da saúde e municípios saudáveis” (UFPE, 1999, p.1) e tem norteador o desenvolvimento das suas atividades para atender demandas nacionais e internacionais, a exemplo do Curso de Treinamento de Terceiros Países. Entre os projetos desenvolvidos pelo Núcleo, ainda se encontram o projeto A Avaliação Participativa de Iniciativas Saudáveis, realizada pelo NUSP em parceria com a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), que visa aprofundar os conhecimentos da experiência do PMSNB e o projeto Unidade de Prevenção da Violência e Promoção da Saúde, o qual resulta do compromisso do NUSP de trabalhar ações que melhorem a qualidade de vida da população pernambucana (UFPE, 2012). Entre os seus parceiros,

para o desenvolvimento de atividades de formação, ensino e extensão, encontram-se a OPAS, a Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Pública (ABRASCO), o Ministério da Saúde e a própria Pró-Reitoria de Extensão da UFPE, além da Universidade de Montreal, do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) e da Agência CONDEPE-FIDEM.

Atualmente, o NUSP tem em seu quadro de recursos humanos, uma equipe técnica com 18 servidores além de inúmeros docentes originários de diferentes departamentos de lotação, mas que com ele interagem cotidianamente (LINS, 2012). Com bases nas considerações de contexto até aqui delineadas, a próxima seção passa a analisar as configurações organizacionais desse processo de inovação social empreendido pelo NUSP, recorrendo-se ao referencial utilizado para lhe dar sustentação teórico-empírica.

3. Referencial. Inovação, inovação social e processo de institucionalização: o foco na introdução de estruturas organizacionais

Na primeira metade do século XX, Schumpeter (1982) abordou a inovação como uma mudança no sistema econômico, alterando seu equilíbrio prévio e só realizado pelo produtor. Pioneiro nesse foco, para o economista essa mudança pode ocorrer em virtude de novas combinações de materiais e forças, com ajustes contínuos, mas isto não representa desenvolvimento, visto que as novas combinações dos meios produtivos devem ser revolucionárias ou descontínuas, levando à destruição criativa necessária para o desenvolvimento econômico. Na visão schumpeteriana, as inovações ocorrem quando há: a) introdução de um novo bem ou qualidade dele; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado; d) conquista de nova fonte de matéria-prima ou bens semimanufaturados; e, e) estabelecimento de uma nova organização do setor/negócios. Ao longo dos anos, outros estudos sobre inovação foram empreendidos. Nesse sentido, para Rogers (1983), uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou uma unidade adotante é o que se denomina inovação.

O Manual de Oslo (OECD, 2005) situa as inovações voltadas para as empresas comerciais em quatro categorias, embora reconheça que uma inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo o terceiro setor e o setor público. A primeira categoria, a de processo, envolve mudanças na forma de produção e entrega de bens e serviços que podem ser completamente novos ou melhorados por meio de mudanças em técnicas ou em equipamentos. Já a segunda, a de produto, refere-se à introdução de um bem ou serviço novo ou, ainda, a mudança significativa nas suas qualidades técnicas, componentes e de uso. A terceira categoria, a de inovação organizacional, contempla as mudanças nas práticas, no ambiente de trabalho ou nas relações externas da empresa. Novos métodos são implantados para organizar e favorecer as relações da empresa com outras empresas e instituições, visando o desenvolvimento de trabalhos conjuntos. Por último, a inovação de *marketing* trata das mudanças nos *design* de produtos e nos métodos de estabelecimento de preços (OECD, 2005).

Ainda segundo esse Manual, o produto, o processo, o método de *marketing* ou a gestão organizacional são considerados uma inovação quando são novos ou significativamente melhorados para a empresa. Assim, a empresa pode ser pioneira no desenvolvimento de algo ou adotar a inovação de outra organização. A tipologia de inovações delineadas na

pesquisa de Tardif (2005) aponta que as inovações podem ser técnicas ou tecnológica, sociotécnica, social, organizacional e institucional, sendo esses três últimos tipos de inovação interrelacionados. Todavia, elas têm em comum a escala no seu processo inicial visto que as inovações são de âmbito local e depois é que se expandem.

As organizações podem ser palco para as inovações sociotécnicas e organizacionais. Nas primeiras, os atores trocam conhecimentos e ideias mobilizados pela legitimidade das atividades para atender ao contexto interno e externo. Também associam a evolução da tecnologia aos acordos sociais da organização do trabalho. As inovações organizacionais se dão por meio dos ajustes das estruturas organizacionais e institucionais para solucionar o conflito com arranjos coletivos e os papéis que a institucionalizam (TARDIF, 2005). Esse tipo de inovação visa reduzir custos administrativos ou outros custos de transação, de modo a obter um melhor desempenho. Quando a inovação organizacional se dá com o foco nas relações externas, a empresa busca novos meios para organizar essas relações com públicos diversos estabelecendo novos arranjos colaborativos (OECD, 2005).

As condições favoráveis para uma organização inovar foram tratadas, inicialmente, por Burns e Stalker (1961 apud DONALDSON, 1999), dentro da abordagem da contingência estrutural, segundo os quais a estrutura de uma organização vai da modelagem mecanicista à orgânica. Sendo assim, as organizações mecanicistas apresentam rigidez estrutural e são mais adequadas para ambientes estáveis e previsíveis onde não há tendência para a inovação. Nesse tipo de estrutura, o conhecimento organizacional não circula, necessariamente, entre os níveis hierárquicos inferiores, além de os papéis organizacionais serem definidos de cima para baixo. Em um *continuum*, as organizações orgânicas possuem arranjos mais flexíveis e os papéis organizacionais são distribuídos de forma consensual visto que o conhecimento circunda (intra e externamente) toda a organização. Esse tipo de estrutura consegue responder às mudanças ambientais com mais rapidez, sendo mais propenso às inovações. Lawrence e Lorsch (1967) contribuíram com essa abordagem ao argumentarem que as formas mecanicista e orgânica podem coexistir em uma mesma estrutura organizacional. Desse modo, setores de uma organização podem apresentar maior rigidez estrutural que outro.

O termo inovação também foi apropriado por outras áreas de saber. Assim, passou a ser analisado não só com foco no desenvolvimento econômico e tecnológico, mas também em uma direção de seu impacto social. Desse modo, o termo inovação social apresenta-se como polissêmico e está relacionado aos estudos de inovações tecnológicas, políticas bem como as inovações de cunho social, entre outras (ANDRÉ; ABREU, 2006). Em Mulgan (2006), a perspectiva centra-se na inovação social como uma ferramenta para solucionar problemas sociais e melhorias nas condições de vida de populações à margem da sociedade. Sua discussão versa sobre as formas organizacionais e a variedade para a inovação, além de postular que as inovações sociais podem ser encontradas em vários setores. A inovação social nesses termos, de fato, distingue-se como uma das características de organizações do terceiro setor ou sem fins lucrativos. Entretanto, Goldenberg (2010) identificou um crescente investimento de outros tipos de organizações em inovações sociais.

Ratificando essa discussão, Phills, Deigimeier e Miller (2008) argumentam que a complexidade dos problemas globais, entre eles a mudança climática e a pobreza, tem

contribuído para erodir as linhas demarcadoras entre os setores de negócios, bem como os setores não lucrativo e o governamental, regido por trabalhos conjuntos para solução de problemas sociais. Sem a demarcação de fronteiras como barreira, muitas soluções sociais inovadoras cruzam a tradicional fronteira entre os setores, fazendo com que ideias, valores, papéis, relacionamentos e dinheiro fluam entre todos eles e apoiem a inovação social contemporânea. De fato, Tardiff (2005) salienta a participação dos diversos agentes que procuram alterar as interações entre si, por um lado, e com o seu ambiente organizacional e institucional, por outro lado, para superar os efeitos das crises e conciliar interesses individual, coletivo e geral.

Como apontam André e Abreu (2006), a inovação social é uma resposta a problemas sociais que visa e gera mudança social, considerando que esta liga três atributos simultaneamente, sendo eles: a) o da satisfação de necessidades humanas não satisfeitas via mercado; b) o da promoção e inclusão social; e c) o da capacitação de agentes ou atores como sujeitos aptos, potencialmente ou efetivamente, a superar a exclusão social e desencadear mudança na relação de poder. Esses dois primeiros atributos são comuns aos estudiosos da inovação social, geralmente, acrescentando-se ainda, as necessidades não satisfeitas pelo Estado.

A discussão apresentada até o momento corrobora algumas das perspectivas atuais que enfocam a inovação social, indicando a preponderância da lente de análise da transformação nas relações sociais, distanciadas da natureza mercantil e tecnológica a que foi originalmente associada, rompendo com a ordem estabelecida. Com efeito, o seu referencial teórico foi fundado no entendimento acerca do desenvolvimento social como algo ao atrelado ao desenvolvimento econômico, de modo a gerar inclusão social e suprir as necessidades humanas básicas que o mercado e o Estado não estão sendo capazes de atender. Todavia, vale salientar a variedades de linhas de pesquisas que investigam o tema.

As inovações sociais podem emergir em qualquer área em forma de produto ou processo, inclusive no tocante às organizações (ANDRÉ; ABREU, 2006). Portanto, pode-se considerar a introdução de uma nova estrutura, elemento da inovação organizacional, a qual pode preceder uma inovação social. Para tanto, pode-se buscar suporte nas considerações feitas na segunda e na terceira edições do Manual de Oslo (OECD, 2005; 2004), a respeito desse tipo de inovação, às quais se incorporam a suposição de Mendes e Albuquerque (2007), de que a inovação organizacional seria a mais relevante para apoiar o desenvolvimento de outros tipos de inovação. Como posto por Ashford (2001), mudanças nas atitudes de gestão, reforço às capacidades já existentes e adoção de incentivos para superar desafios lembram que tais pressupostos constituem também um requerimento a se considerar na análise. Outro ponto a ser notado vem a ser a importância do envolvimento de atores dentro e fora da organização. Então, não é demais assinalar que as inovações sociais se referem àquelas que se desenvolvem em uma organização, em uma empresa ou no Estado, mas, junto com o protagonismo da sociedade civil. Aliás, a visão de Harrison (2006) sugere que a iniciativa dos atores locais deve ser vista como relevante para transformar instituições.

Contudo, a criação e implementação de uma inovação social não garante a sua sustentabilidade ou perenidade, considerando que ela implica existir uma nova ordem social para o foco que busca direcionar, bem como os apoios com que conta para se instalar e ter continuidade, razão pela qual há necessidade de existirem estruturas de

governança (SANTOS, 2007; SCOTT, 1995). Sob esse aspecto, a discussão sobre a longevidade de uma inovação e os processos relativos à dinâmica de sua sustentabilidade remetem à perspectiva da teoria institucional, mais especificamente no que tange ao processo de institucionalização e seus desdobramentos.

De acordo com Tolbert e Zucker (1998), mudanças tecnológicas ou sociais, da legislação ou de mercado conduzem uma organização à inovação, desencadeando o estágio de habitualização, em que se observa a criação de arranjos estruturais e sua formalização em políticas e procedimentos para responder a problemas específicos que podem ocorrer em uma organização ou um conjunto delas. Nesta fase, também chamada de pré-institucional, ainda não há um consenso sobre a necessidade da inovação e tais arranjos estruturais criados são adotados sem uma teorização (STRANG; MEYER, 1993). Outro elemento salientado pelas autoras é que esses arranjos estruturais são suscetíveis à vida curta, podendo ter a periodicidade de uma gestão.

Harrison (2006) destaca que as inovações sociais sugerem novas associações e formas de mobilizar atores sociais. São eles que iniciam o ponto de partida de uma inovação social ao reconhecerem que os padrões atuais já não respondem satisfatoriamente a um determinado contexto para atender uma necessidade social. Desse modo, surge a demanda pela implementação de novos arranjos institucionais entre os atores, produzindo também novas regras sociais. As inovações dão origem a novos modelos seja de trabalho ou de governança (HARRISSON; LAPLANTE; BELLEMARE, 2003). Para tanto, novas competências são desenvolvidas pelos atores, tais como participação, criação, comunicação e negociação entre os grupos envolvidos, o que implica desenvolver capital social, para além da racionalidade econômica, por existir outras razões (afetivas ou tradicionais), como justificado por Coleman (1990).

Por sua vez, a fase da objetificação, tida com um estágio da semi-institucionalização, já indica um amadurecimento dos arranjos estruturais traduzidos em certo tipo de consenso entre os decisores a respeito do valor da estrutura e uma adoção crescente das mesmas. Evidências a respeito da nova estrutura colaboram para sua adoção ou não, conforme a avaliação de riscos, por outras organizações. Desse modo, as organizações monitoram seus concorrentes para melhor avaliarem os benefícios da adoção da estrutura e para aumentarem a sua competitividade. Considera-se que a objetificação da estrutura é, em parte, consequência do monitoramento que as organizações fazem dos competidores. A informação desempenha um papel importante para esse fim, visto que quanto mais adotada e difundida uma estrutura, menor será o grau de incerteza sobre a sua validade.

Nesta fase, a difusão da estrutura pode ser liderada por *champions*, ou seja, grupos de defensores da estrutura que surgem quando há condições favoráveis para a inovação e quando a organização tem suas condições competitivas ameaçadas. A denominação de *champions* remete àqueles que lideram e procuram difundir uma causa ou estrutura, defendida por um indivíduo ou um conjunto de indivíduos interessados em um objetivo ou um projeto (TOLBERT; ZUCKER, 1998). O estudo de Howell e Higgins (1990) sobre os *champions* organizacionais levantou, entre vários aspectos, a importância das características individuais, dos traços de liderança e das táticas por eles utilizadas para influenciar pessoas, com isso demonstrando que eles exibem alta propensão para enfrentar situações de risco e serem inovadores.

Geralmente, *champions* desenvolvem competências para lidar com desafios, ser visionários e, de certo modo, estrategistas (OLIVEIRA, 2004). Na verdade, eles devem estar preparados para persistir na promoção de suas ideias, e mesmo sob forte oposição, obter comprometimento e apoio para sua causa. Em certo sentido, eles são lideranças que dispõem de habilidades para promover a eficácia dos projetos organizacionais, desde que contem com arranjos institucionais e incentivos necessários para realizar a troca sistêmica de informações. Em suma, além do esforço e empenho pessoal, a introdução de mecanismos de governança estruturais e funcionais constitui um requisito básico, cuja delimitação do campo alude a desenhos de análise perpassados por rotas institucionais influenciadas por macro e meso sistemas, incidentes sobre os processos de inovação que incorporam atores individuais e sociais, o que põe em realce a necessidade de os *champions* também terem que lidar com os custos de transação na criação da estrutura (SCOTT, 1995).

Competem-lhes duas tarefas de teorização (STRANG; MEYER, 1993), isto é, a definição do problema organizacional e do reconhecimento público da apreciação e defesa do arranjo estrutural formal, que possa solucioná-lo. Na primeira, cabe a divulgação da insatisfação ou do fracasso organizacional comum em um determinado grupo de organizações. A segunda tarefa diz respeito à construção de teorias que façam diagnóstico de tal fonte de insatisfação ou fracasso. Quando uma estrutura é considerada positiva, com evidências, a ela é atribuída uma legitimidade cognoscitiva e normativa gerada pela teorização (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Nesse estágio, os atores ainda estão atentos à avaliação da estrutura, visto que os adotantes reconhecem que elas ainda estão em pré-testes de sua eficácia.

Por fim, a sedimentação implica no estágio da institucionalização total no qual há uma difusão e perpetuação das estruturas na história. A exterioridade, compreendida por Zucker (1977 apud TOLBERT; ZUCKER, 1998) como o grau em que as tipificações são concebidas como realidade externa e coercitiva, dá sustentação à continuidade histórica das tipificações. Todavia, a institucionalização pode ser afetada pela existência de forças intra e interorganizacional, tais como grupos de resistência, incoerência entre a estrutura e os resultados alcançados com ela, legislação ou ainda pelo conflito de interesses quando um grupo de atores se opõe à estrutura.

Para a total institucionalização, a relação positiva entre a nova estrutura e seus resultados reforça a sua validade assim como a baixa resistência de grupos opositores, busca favorecer a disseminação da estrutura entre as organizações adotantes. Interesses contrariados ou expectativas defensivas em relação à inovação são previsíveis e, portanto, naturais, não sendo surpreendente que venham a retardar a formulação e o desenvolvimento de ideias novas (PROBST, RAUB; ROMHARDT, 2002).

Com foco nessa reflexão, é bem sugestivo que a análise do caso do NUSP seja feita à luz da complexa interrelação de desafios de caráter técnico, gerencial, organizacional e político, não necessariamente nesta ordem. Com este raciocínio, elaborou-se a metodologia exposta na próxima seção.

4. Metodologia

Na estratégia do estudo de caso aqui adotada, procurou-se olhar para dentro e para fora das fronteiras do NUSP, considerando a dupla perspectiva Universidade-Sociedade,

como um fluxo de mão-dupla, que permitisse visualizar os atores que estiveram à frente dessa experiência de inovação social e organizacional, ao mesmo tempo em que estavam envolvidos na construção de estruturas de governança (SCOTT, 1995) e em busca de sua institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Este é o cerne da análise das configurações organizacionais requeridas no funcionamento do NUSP para que este promovesse a inovação social.

Para tanto, a elaboração do estudo operou com a reunião de dados de pesquisa documental, de entrevistas, e observação direta, sistematizados com suporte do referencial teórico aqui utilizado e que subsidiou a análise do material obtido (DENZIN; LINCOLN, 2006; GUBA; LINCOLN, 2005; PATTON, 2002; MINAYO, 1994).

Com apoio dos dados que foram sistematizados, estreitou-se o foco em torno da estrutura de funcionamento do NUSP e de como esta contribuiu para o fomento de uma nova ordem social, junto com a atenção dada aos agentes da institucionalização, emblematicamente chamados de *champions*, particularmente pela atenção que dedicaram à formação de equipes multidisciplinares e à montagem de uma base de conhecimento capaz de leva-los ao alcance da inovação social, a qual foi precedida pela introdução de estruturas organizacionais e de governança. Isto foi efetivamente encontrado, como delineado na abordagem do feita no estudo de caso do NUSP.

Com isto, chegou-se não só à descrição e à análise da imagem substantiva da realidade, bem como da densidade do enfoque dado ao fenômeno analisado (PATTON, 2002; MERRIAM, 1998). Em parte, a percepção construída ao longo da análise foi validada nas interações mantidas com os sujeitos entrevistados, cujas falas, mesmo que aqui não sejam reproduzidas nem retratadas, forneceram contribuições a respeito de cada fase institucional do NUSP. O leque das conversações abrangeu pontos debatidos com alguns dos fundadores e integrantes do seu corpo técnico e gerencial, assim como docentes de vários departamentos envolvidos com o NUSP, além dos representantes institucionais dos parceiros a que se teve acesso. A este grupo, como já referido, atribuiu-se a qualificação do termo *champions* da institucionalização do NUSP.

Neste sentido, formalmente foram entrevistadas nove pessoas, embora esse número tenha sido muito maior, caso se queira contabilizar àquelas com quem se travou conversações em eventos e visitas técnicas, além de observações diretas e indiretas. Um bloco de anotações foi convenientemente utilizado sempre que possível, independentemente de hora e local. A coleta de documentos serviu para embasar fases históricas, confirmar o delineamento do ambiente físico e o imaterial do NUSP, assim como fundamentar as reflexões sobre os atores que tiveram destaque nas relações interinstitucionais, como emergiram nos depoimentos e achados da pesquisa, sobretudo na captura das inovações tanto social como organizacional, em seus variados aspectos.

A leitura e releitura do próprio contexto de referência teve que ser feita muitas vezes, para que se adquirisse domínio não apenas sobre a configuração do processo de inovação social, mas também que se descobrisse o que de fato a materializou do ponto de vista organizacional, com um olhar de integração que permitisse ver ambos como produto de um todo e de como se chegou à transformação que foi se delineando. Este foi o principal ponto que balizou a análise apresentada a seguir, cuja circularidade pode ser notada nos momentos em que alguns elementos do referencial teórico e da metodologia reaparecem ou emergem quando mencionados, inclusive como recurso

interpretativo. Para evitar redundância, eles não foram aprofundados nem enfatizados nas seções precedentes. Dito desta forma, a próxima seção trata de apresentar os resultados da análise que constitui o objetivo deste artigo.

5. Resultados e Discussão

Um dos primeiros resultados do estudo mostra que, ao criarem o NUSP, os agentes da institucionalização (*champions*) dedicaram-se à criação de políticas e procedimentos capazes de facilitar a execução das atividades do novo arranjo institucional, tal como indicado pela literatura, possibilitando que essa experiência fosse passível de avaliação e reconhecimento (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Assim, verifica-se o foco na conquista de um espaço institucional interno, com o emprego de alguns mecanismos de governança que lhe garantissem área física, pessoal próprio, apoio social e instrumentos normativos necessários ao seu funcionamento. Instalações provisórias, quadro de pessoal temporário (sem lotação definida), recursos materiais e financeiros provenientes de projetos e convênios com tempo determinado explicitam os indicativos do que se chama de embrião ainda não germinado, típico desse momento inicial. A própria sigla do NUSP não foi logo conhecida nem assimilada no próprio contexto interdepartamental das áreas acadêmicas de saúde e de serviço da universidade, sem falar das comunidades epistêmicas de conhecimento responsáveis pela cessão de pesquisadores e técnicos que iriam compor o novo ente organizacional.

Para se ter ideia, uma década transcorreu até que o *status* de órgão suplementar fosse alcançado pelo NUSP e se atentasse para o fato de que uma nova ordem social existia na UFPE a viabilizar projetos inovadores e de impacto social, sem que se reproduzisse o modelo departamental já disseminado nesse meio. A resposta para o diferencial encontrado no NUSP indica que isto ocorreu graças à autonomia gerencial e financeira desfrutada por seus *champions*, resultante de sua capacidade de articulação interdepartamental e interinstitucional. Esta argumentação foi ouvida dos participantes dessa fase inicial, encarregados de fomentar as parcerias decorrentes de projetos em nível nacional e internacional presentes desde sua origem, até que fosse obtida a aderência dos membros de diversos departamentos da UFPE e outros externos (da sociedade). Tais observações podem ser melhor compreendidas ao se focar a estrutura de funcionamento do NUSP, na próxima seção.

5.1 A estrutura de funcionamento do NUSP/UFPE

A estrutura organizacional de uma empresa ou mesmo de um departamento, estabelece não só a localização do poder e da tomada de decisão, mas também os cargos e a tipificação dos papéis necessários para dar sustentação a sua continuidade. Portanto, na análise do NUSP, este ponto levou ao entendimento acerca de como o processo de estruturação focalizado evoluiu e passou por inúmeros ajustes, desde o ano de 1995 até os dias atuais. Deste modo, considerando as características burocráticas das universidades públicas e o contexto institucional que motivou a criação do NUSP, vê-se que a direção da entidade optou por um modelo colegiado e comitês de gestão, conforme a divisão do trabalho realizado e a prática reconhecida nas linhas de hierarquia e de responsabilidade formal, a qual teria que se adequar ao padrão de gestão da universidade.

Assim, inicialmente, o NUSP foi vinculado à diretoria do Centro de Ciências da Saúde (CCS), que apoiou os dirigentes responsáveis pela montagem da estrutura organizacional, desenhada para contemplar um colegiado técnico, com poderes para exercer as atividades consultivas e deliberativas, inclusive envolvendo os parceiros interinstitucionais, alguns deles citados na seção 2, que tratou do contexto de referência do estudo. Ou seja, esse colegiado era formado pelo coordenador e vice-coordenador do NUSP, três docentes escolhidos entre os departamentos associados aos projetos em andamento, um representante da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco e um representante das secretarias municipais atendidas pela universidade, além dos componentes da JICA, sendo eles: o chefe da missão, o coordenador administrativo e os peritos. Coube a esse Conselho instituir os comitês para as diversas atividades do NUSP, formando os primeiros núcleos orgânicos na estrutura.

A concepção paritária que atingia o lado brasileiro e o lado japonês da parceria interinstitucional também se reproduzia no Conselho Coordenador Integrado, presidido pelo Reitor da UFPE e que estava acima do colegiado técnico. Uma das razões para a adoção desse mecanismo de governança aponta que este era necessário para aprovar os planos de trabalho anual, avaliar os programas de cooperação nacional e internacional, bem como efetuar ajustes na estrutura durante o seu desenvolvimento. Assim, dentro de tal formato estrutural, observa-se um modo flexível para atender aos objetivos da organização, conforme a contingência burocrática (LORSCH; MARCH, 1967), em convivência com uma estrutura de governança que conjugasse elos e canais de comunicação institucional requeridos pela parceria intra e interorganizacional (SCOTT, 1995). Deste modo, configurou-se a habitualização encontrada na fase inicial em que se estabeleceu a formação de um *ethos* burocrático típico da formação da estrutura.

Mais adiante, a difusão da estrutura foi possibilitada pela expansão de projetos e parcerias, o que veio favorecer a sustentabilidade econômico-financeira do NUSP e o reconhecimento de seus resultados entre os envolvidos com o novo órgão. A parceria do NUSP com instituições de diferentes matizes, em certo período, chegou a contabilizar cerca de 47 eventos em andamento (UFPE, 1999). Em verdade, o valor do NUSP para a universidade responde por sua transformação de órgão temporário em órgão suplementar, conforme documentos e depoimentos que analisam os seus primeiros 10 anos de funcionamento (LINS, 2012). Desse período, pode-se evidenciar também o ano de 2005 como marco das discussões feitas acerca da interdisciplinaridade e da intersetorialidade sinalizadoras da atuação do NUSP, registradas tanto em documentos como nas memórias afetivas dos que presenciaram esse momento de transformação.

Aqui, cabe fazer um parêntese: na UFPE, os órgãos suplementares são vinculados ao gabinete do Reitor e não aos centros acadêmicos, destes se diferenciando, pois, embora lhes caiba servir à instituição em termos de ensino, pesquisa e extensão, sua missão tem caráter mais operativo (internamente) e de articulação (externamente). Isto permite que os órgãos suplementares possam estreitar laços com a comunidade e parceiros de outras instituições. No caso do NUSP, nota-se que este logo desenvolveu competência e angariou penetração no ambiente institucional e acesso a aportes materiais, além de apoio social, desde o início. Esses elementos constituíram parte do caminho percorrido pelo NUSP e mesmo sinalizam como se deu o alcance de certa estabilidade, de sorte que foi se configurando um dado padrão persistente de relacionamentos ao longo do tempo, mantido por um fluxo sustentável de recursos e informações. Entende-se que isto expressa consentimento e aprovação social (HYSBELS, 1995).

Em parte, esse sucesso inicial aponta para o modo como estrutura organizacional se expandiu e se destacou graças à descentralização associada ao modelo de funcionamento inovador, à época, cujo contexto foi marcado pela capacidade de o NUSP promover o alinhamento requerido pelas demandas de desenvolvimento social e da integralização das áreas de saberes multidisciplinares, em consonância com as parcerias interinstitucionais e as emergentes mudanças no alvorecer do século XXI, conforme a nova ordem social em curso, em que se pensa globalmente e se age localmente. Assim, pode-se atribuir tanto à infraestrutura física como à questão simbólica encontradas no NUSP, *status* explicativo do alcance da inovação social.

5.2 A infraestrutura organizacional fomentando a inovação social

Como visto até aqui, desde o início o NUSP lutou para conquistar um espaço físico coerente com as responsabilidades advindas da parceria institucional e internacional, principalmente a que mantinha com a JICA. O passo a passo desse momento de construção da infraestrutura sugere que os primórdios de seu funcionamento indicam como o NUSP se instalou e permanece no espaço cedido pelo Hospital das Clínicas da UFPE, o qual foi reformado para esse fim. Pouco antes, inclusive, o NUSP chegou a compartilhar salas do CCS e a contar com seus servidores. O processo de institucionalização percorreu, então, os meandros físicos e de governança, que levaram os *champions* do NUSP à mesa de negociações, com base em questões tanto ligadas à ordem cognoscitiva (técnico-científica) como aos argumentos políticos em defesa do papel institucional exercido pelo órgão e do indispensável espaço funcional. Nesse aspecto, sabe-se que os artefatos possuem caráter simbólico em um ambiente institucional em que se precisa obter consenso e começar a consolidar rotinas, as quais revelam como o lugar é relevante para se disseminar hábitos que conduzem as organizações ao seu desenvolvimento.

No caso do NUSP, também se pode recorrer à sua legitimidade como promotor de inovação social, por funcionar como incubadora de *expertises* em sua área de conhecimento e competência, necessitando, para tal fim, de apoio institucional e operacional, no qual forças abertas e intangíveis pudessem emergir e estar disponível para seus integrantes implementarem práticas inovadoras e aproveitarem os recursos físicos para lhe dar materialidade. O estudo histórico do NUSP mostra que isto foi obtido pelo empenho de muitas pessoas, inclusive, algumas de fora da instituição. É disto que se fala quando se destaca o capital humano e as redes de relacionamento como insumos de capital social, no caso formado pelos grupos de pesquisadores bem como pessoal técnico e de apoio administrativo. A formação dessa base de conhecimento, sua aplicação e dedicação ante os esforços da realização, explicam a motivação inerente à criação, que certamente respondem pelos estímulos que levaram profissionais e acadêmicos a se articularem nesse processo, que contou com a participação de vários departamentos da universidade nas atividades do NUSP, além dos parceiros externos.

Foi nesse contexto que muitas das dificuldades impostas pela estrutura burocrática foram superadas e minimizadas como um elemento desfavorável às inovações, principalmente quando se faz necessário usar recursos tangíveis e intangíveis para criar arranjos estruturais, de modo a possibilitar o surgimento de novos modelos, em especial no que toca à universidade pública brasileira. Em termos da atividade de extensão, esse exemplo é particularmente expresso no caso do NUSP, levado adiante com a

contribuição das equipes multidisciplinares, cuja análise cabe perfeitamente neste ponto do trabalho, como consta da próxima seção.

5.3 A formação de equipes multidisciplinares e da base de conhecimento

Como já referido, inicialmente, a instituição do NUSP como parte integrante do CCS, não lhe permitiu uma lotação de funcionários, razão pela qual contou com colaboradores vinculados a vários departamentos de ensino da Universidade, além de servidores técnico-administrativos que aceitaram participar da experiência. Os dados levantados indicam que o pessoal agregado ao trabalho dividia o seu expediente entre as atividades do NUSP e as suas atividades departamentais regulares, tais como ensino na graduação e pós-graduação, além daquelas de pesquisa (LINS, 2012). Por razões éticas e normativas, o pessoal docente e mesmo o técnico, não podia abrir mão dos vínculos com seus departamentos de origem, pois isto é uma prática na universidade. Assim, tendo em vista estarem comprometidos com os ideais ligados ao novo órgão, muitos mantiveram, por longo tempo, um regime de dupla jornada, conciliada com as vocações e interesses pessoais de cada um, ao lado do labor em seus locais originais de vínculo.

Diante desse quadro, merece nota a constante renovação e entrada de pessoas com experiência em áreas-chave, como alguém com formação em assistência de saúde para comunidades e minorias étnicas. Isto se reproduziu com constância, mais adiante, implicando introduzir cultura diferenciada da existente, para que se concretizasse a inovação social no caráter institucional assumido pelo NUSP. Este exemplo foi citado por todos os entrevistados como referência acerca da formação das equipes multidisciplinares para que o NUSP dispusesse das competências essenciais ao desenvolvimento dos projetos sob sua responsabilidade e de instituir inovações. Um exemplo é o do Método Bambu, que trabalha com a base da cultura local, para atender às necessidades de populações fora do eixo metropolitano do Recife, aonde o conhecimento erudito talvez não fosse o mais apropriado para lidar com os interessados nos projetos de saúde comunitária desenvolvidos com sucesso pelo NUSP, em algumas cidades interioranas de Pernambuco (LINS, 2012).

Neste sentido, outra experiência, referente à própria emergência do SUS explica a necessidade que houve de integralizar conhecimento não disponível a todos das equipes de saúde, à época, caracterizando a convergência com a abordagem extensionista que passou a ser empreendida pela universidade. Com os desafios que foram surgindo, a prática da interdisciplinaridade se impôs, pois os projetos demandavam representantes das áreas de antropologia, sociologia, engenharia civil, medicina social, nutrição e neuropsiquiatria.

Entende-se que as inovações sejam sociais ou organizacionais devem ser vistas como factíveis quando há uma base de conhecimento entre os gestores para inserir a nova estrutura e torná-la possível (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Além do mais, a construção de uma instituição envolve o desenvolvimento de um conhecimento particular socialmente construído (BERGER; LUCKMANN, 2005). Por sua vez, nas estruturas orgânicas, o conhecimento é disseminado entre os níveis visando à participação de todos no seio da unidade organizacional. Este constitui o relato analítico que se faz do NUSP, o qual delimita as condições – limites, desafios, possibilidades e recursos utilizados pelos agentes responsáveis por integralizar a sua institucionalização, para

levar adiante a inovação social, por meio de uma nova formação organizacional em uma universidade pública. Assim posto, na próxima seção, é feita a conclusão do artigo.

6. Conclusão

A análise das configurações organizacionais assumidas pelo processo de inovação social promovido pelo NUSP, tendo à frente os agentes da institucionalização aqui estudados mostra que, embora uma universidade pública possa ter sucesso na promoção de uma inovação social voltada para comunidade, para que isto ocorresse foi necessário que uma inovação organizacional precedesse a inovação social. Em sua origem, foram anotadas as demandas da sociedade por protagonismo e sua ascensão em um contexto de transformação institucional do papel da universidade, incidente sobre a extensão e seus órgãos operativos, parceiros e articuladores de atividades internas e externas, em nível local e internacional.

Deste modo, tem-se uma dinâmica de formação e ajustes nas estruturas organizacionais, ao lado da busca de convergência com arranjos coletivos e papéis ainda institucionalizados, mas que precisam se tornar eficazes. Neste particular, a estrutura de funcionamento do NUSP e sua contribuição para o fomento dessa nova ordem social, junto com a formação de equipes multidisciplinares e da base de conhecimento necessária ao alcance da inovação social são elementos de destaque. Sem sua atuação e inserção nesse processo de transformação, dificilmente o NUSP estaria cumprindo a missão que lhe foi confiada no plano dessa própria institucionalidade ora conquistada.

Uma sinopse do estudo do NUSP indica a análise recaindo no desenvolvimento de arranjos organizacionais, no estabelecimento de parcerias sustentáveis, no alinhamento com as grandes demandas sociais e comunitárias, como algo inerente ao papel reservado à universidade pública. O fato de esta experiência ter sido vivenciada pelo NUSP há quase duas décadas atrás representa um ciclo de institucionalização digno de nota no atual contexto que vive a sociedade brasileira. Com efeito, pode-se dizer que a análise deste caso assevera a tipificação institucional encontrada na materialização (nível meso) e transformação observada nas relações universidade e sociedade (nível macro), por meio das propostas desenvolvidas pelo NUSP no âmbito da UFPE. Aqui, cabe também assinalar a estreita aproximação mantida com o corpo teórico da abordagem de inovação social promovida por organizações e, em especial, a abordagem de inovação nas organizações cujo propósito tem foco no social. Nestes termos, as configurações organizacionais assumidas pelo NUSP, desde as originalmente criadas para suas atividades iniciais, denota que seus decisores foram bem-sucedidos na defesa de ideias postas em prática por meio de mecanismos de governança convergentes com as exigências da implementação de novos arranjos institucionais.

Para tanto, mobilizaram outros atores alinhados com a concepção de novas regras sociais que ordenassem as relações tanto societárias como as vigentes no ambiente operativo e institucional. Neste sentido, a figura dos *champions* emerge para que sejam aquilatadas as iniciativas de indivíduos e grupos unidos em torno de uma causa, capazes de dar forma aos seus ideais e a estes se dedicarem com propriedade. O constructo teórico se afirma e se afina com os elementos empíricos utilizados na análise, os quais se aplicam aos movimentos do NUSP, exemplificados nos esforços de estruturação de seus quadros de pesquisadores bem como da constituição de pessoal técnico e de apoio no ambiente acadêmico da UFPE e fora dele, com a conseqüente conquista e ocupação

de um espaço físico e simbólico. Porém, a questão cognitiva remete ao desafio imposto pela perspectiva da saúde vista sob o aspecto da multidisciplinaridade, tendo como contrapartida a obtenção de apoio para que fosse recompensada a busca de valor para a estrutura, então emergente, às voltas com projetos e responsabilidades bem acima de sua capacidade de gestão. O alcance desse objetivo por parte do NUSP foi favorecido pela estrutura de governança adotada e que foi evoluindo ao longo dos anos, culminando com a sua transformação e consolidação como órgão suplementar. Hoje, na organicidade do NUSP, aplicada ao seu funcionamento no contexto da universidade pública, certamente o campo teórico-empírico delimitado indica que esse formato institucional foi que lhe permitiu promover inclusão social e empoderar sujeitos com que se relaciona nos âmbitos das atividades de extensão e da própria gestão universitária.

Referências

- ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, XLI, 81, 2006. Disponível em: <http://www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81_06.pdf> Acesso em: 23 fev. 2010.
- ASHFORD, Nicholas A. Innovation – The Pathway to Threefold Sustainability. In LEHNER, Franz; CHARLES, Anthony; BIERI, Stephan; PALEOCRASSAS, Yannis (eds.). **The Steilmann Report: The Wealth of People: An Intelligent Economy for the 21st Century**. Brainduct® - digital edition, 2001, p. 233-274.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BIGNETTI, J. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n.1, p. 3-14, janeiro/abril 2011. Disponível em: <www.unisinos.br/revistas/index.php/ciencias_sociais/article/.../1040/235> Acesso em: 24 jul. 2012
- BUARQUE, Cristovam. **A universidade numa encruzilhada**. Trabalho apresentado na Conferência Mundial de Educação Superior + 5, UNESCO, Paris, 23-25 de junho de 2003. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000035.pdf>> Acesso em 10 abr.2011.
- COLEMAN, James. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University, 1990.
- COUTO, Alcino P.; ALVES, Maria C. F. G.; CARVALHO, Pedro G.; MATOS, António F. Ciência, Inovação e Desenvolvimento Sustentável: desafios e implicações estratégicas para a universidade. In REDE ALFA PLAN GIES UNIÃO EUROPÉIA (Org.). **Conhecimento e Desenvolvimento Sustentável: dos problemas sociais aos fundamentos multidisciplinares**. Universidade da Beira Interior-UBI – Covilhã/Portugal; Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP – Campinas/Brasil, 2005.
- DAGNINO, R. A comunidade de pesquisa e a política de ciência e tecnologia: olhando para os países avançados. **Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad**, n. 7, v. 3, p. 43-58, septiembre de 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/cts/v3n7/v3n7a03.pdf>> Acesso em 12 mai. 2013
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 197-219, 1999.
- GIBBONS, Michael. **Engagement with the Community: the emergence of a new social contract between society and science**. Presentation to the Griffith University

- Community Engagement Workshop. 2005. Disponível em: <<http://iru.edu.au/media/15781/mar%2005%20community-engagement-workshop-emergence-new-social-contract.pdf>> Acesso em 12 mai. 2013.
- _____. **Science's new social contract with society**. U.K: Macmillan Publishers, 1999. Disponível em: <http://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs_5100/Gibbons_1999.pdf> Acesso em 24 mar. 2007
- GOLDENBERG, Mark. Reflections on Social Innovation. **The philanthropist: le philanthrope**, v. 23, n. 3, p. 207-219, 2010. Disponível em: <http://www.thephilanthropist.ca/images/PDFs/TPJ_Book_V23.N3_01NOV10.pdf> Acesso em 13 jul.2011
- GOLDENBERG, M.; KAMOJI, W.; ORTON, L.; WILLIAMSON, M. **Social Innovation in Canada: An Update**. CPRN Research Report|September 2009. Disponível em: <www.cprn.org/documents/51684_EN.pdf> Acesso em: 12 ago. 2011.
- GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**: third edition. London: Sage, 2005.
- HARRISSON, Denis. Social Innovations and institutionalization. Emerging practice. **Horizons**, v. 8, n. 2, p. 54-57, Feb/2006. Disponível em: <www.policyresearch.gc.ca/page.asp?paguem=pub_index> Acesso em: 06 out. 2009.
- HARRISSON, D. ; LAPLANTE, N.; BELLEMARE, G. La réorganisation du travail dans la fonction publique québécoise: un processus lent, difficile et engageant. In: REID, Frank; VERMA, Anil; MONTREUIL, Sylvie; BENTHAM, Karen; HARRISSON, Denis; KERVIN, John. **Les échanges commerciaux et la protection des travailleurs: peuvent-ils aller de pair?** Sillery, Presses de l'Université Laval, 2003. p. 353-366.
- HOCHGERNER, J. Innovation Processes in the Dynamics of Social Change. In LOUDIN, Ji i; SCHUCH, Klaus (eds.). **Innovation Cultures**. Challenge and Learning Strategy, Prague: Filosofia, 2009. Disponível em: <https://www.zsi.at/attach/JoH_Innovation%20processes_2009.pdf> Acesso em 12 jul. 2011.
- HOWELL, J. M.; HIGGINS, C. A. Champions of technological innovation. **Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 317-341, jan. 1990.
- HYBELS, R. C. On legitimacy, legitimation, and organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model. **Academy of Management Journal**, n. 1. p. 241-245, august 1995.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Homewood, I11, 1967
- LINS, Silze A. G. **Inovação social e seu processo de institucionalização no contexto de uma universidade pública: o caso do Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social da Universidade Federal de Pernambuco (NUSP/UFPE)**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, 2012.
- MATTOS, Pedro L. C. L. Réplique: Conservadorismo nas universidades: o outro lado da resistência à mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 201-206, Abr./Jun. 2004.
- MENDES, Paule J. & ALBUQUERQUE, Rui. Instituições de Pesquisa Agrícola e Inovações Organizacionais: O Caso da Embrapa – Brasil. **Anais do XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica - ALTEC**, Buenos Aires, 2007.

Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/geopi/documentos/40499.pdf>> Acesso em 15 nov.2012.

MERRIAN, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MOREIRA; Bernadete; PELLIZZARO, Inês. Educação em Saúde: um programa de extensão universitária. **Revista Textos & Contextos**, v. 8, n.1, p. 156-171, jan./jun. 2009.

Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/5680/4133>> Acesso 12 mai. 2013.

MULGAN, Geoff. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, Spring 2006. Disponível em: <http://www.socialinnovationexchange.info/files/event/attachments/INNOV0102_p145_162_mulgan.pdf> Acesso em: 24 mar.2010

MULGAN, G.; SIMON, T.; ALI, S.; SANDERS, B. **Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: The Basingstoke Press, 2006. Disponível em: <dsi.britishcouncil.org.cn/images/SocialInnovation.pdf> Acesso em 12 jul. 2011.

OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ed., 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf> Acesso em: 05 ago.2012.

_____. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 2ed., 2004. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 14 jul.2011.

OLIVEIRA, Rezilda R. Que papel cabe aos *stakeholders* do conhecimento? In: **Anais do V Workshop Internacional sobre Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento na Empresa**, 2004, Recife. **V IntEmpres 2004 Brasil**, v. 1, p. 1-15. Disponível em: <<http://www.congresso-info.cu/UserFiles/File/Info/Intempres2006/Intempres2004/Sitio/Ponencias/19.pdf>> Acesso em: 12 dez. 2005.

PANIZZI, Wrana M. A democratização do acesso à universidade pública. In: PEIXOTO, Maria do Carmo de L. (org.). **Universidade e democracia: experiências e alternativas para a ampliação do acesso à universidade pública brasileira**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=RKfxGluRp18C&pg=PA61&lpg=PA61&dq=wrana+panizzi+%2B+conhecimento+%2B+desenvolvimento+das+na%C3%A7%C3%B5es&source=bl&ots=hZDC1Qw8Y9&sig=hkKpczTuW6mowtiJj84jrbkzpn8&hl=pt-BR&ei=FbNXTr2mKdCutwebs4SoDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCQQ6AEwAg#v=onepage&q=wrana%20panizzi%20%2B%20conhecimento%20%2B%20desenvolvimento%20das%20na%C3%A7%C3%B5es&f=false> Acesso em: 03 ago.2011.

_____. **Universidade para quê?** Porto Alegre: Libretos, 2006.

PATTON, Michael Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Thousand Oaks-London-New Delhi: Sage Publications, 2002.

PHILLS, James A.; DEIGIMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, n. 6, p. 1-16, Fall, 2008. Disponível em:

<http://www.ssireview.org/images/articles/2008FA_feature_phills_deiglmeier_miller.pdf> Acesso em: 25 mar. 2010.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**. Os elementos constitutivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 2 ed. New York: The Free Press, 1983.

SÁ, Ronice F.; NISHIDA, Misa (Org.) **Evidências de Efetividade do Projeto Municípios Saudáveis no Nordeste do Brasil: O Olhar da Gestão**. Recife, Editora Universitária da UFPE, 2008.

SÁ, Ronice F.; ROYAMA, Harumi. A persistência da memória: uma tentativa de resgatar o histórico do projeto. In: SÁ, Ronice F.; NISHIDA, Misa; COUTINHO, L. Q. **Projeto Municípios Saudáveis no Nordeste do Brasil: histórico, avaliação e repercussões**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2008.

SANTOS, Boaventura de S. Da ideia de universidade à universidade de ideias. **Revista Crítica de Ciências Social**, n. 27/28, p. 11-62, jun. 1989. Disponível em <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Da_ideia_de_universidade_RCCS_27-28.PDF> Acesso em 05 jun.2010.

_____. **A universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória**. São Paulo: Cortez, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. A Teoria do desenvolvimento econômico. **Os economistas**. São Paulo: Abril S.A. Cultural e Industrial, 1982.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DEZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Third edition. London: Sage, 2005.

STRANG, David; MEYER, John. Institutional conditions for diffusion. **Theory and Society**, n. 22, v.4, p. 487-511, 1993.

TARDIF, Carole. Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. Centre de Recherche sur les Innovation Sociales, **Collection Études théoriques**, no ET0513, Déc./2005. Disponível em <<http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0513.pdf>> Acesso em 13 ago.2012

TOLBERT, S. Pamela; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social. Projetos. **Avaliação participativa de iniciativas saudáveis**. Disponível em: <http://www.ufpe.br/nusp/index.php?option=com_content&view=article&id=94&Itemid=158> . Acesso em: 27 nov. 2012.

_____. **Relatório de avaliação referente à cooperação técnica no âmbito do Projeto Saúde Pública no Nordeste: a experiência de Pernambuco, 02.02.1999**. Recife: UFPE, 1999.

WARNER, MILDRED E.; HINRICHS, Clare; SCHNEYER, Judith; JOYCE, Lucy. From Knowledge Extended to Knowledge Created: Challenges for a New Extension Paradigm. **Journal of Extension**, v. 36, n. 4, p. 1-6, August 1998. Disponível em: <<http://www.joe.org/joe/1998august/rb1.php>> Acesso em 12 jul. 2011.