



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



## REFLEXÕES SOBRE A SERENDIPIDADE NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

**Fernanda Guimarães**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[fernanda.g@ufsc.br](mailto:fernanda.g@ufsc.br)

**Katia Denise Moreira**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[katia.denise@ufsc.br](mailto:katia.denise@ufsc.br)

### RESUMO

As universidades são autarquias da Administração Pública Indireta com natureza de direito público, criadas por lei específica para exercício de atividades típicas e, nesse sentido, estão subordinadas aos marcos legais que a regularizam e a órgãos controladores. A serendipidade é a descoberta acidental de uma oportunidade, em que em algum lugar ao longo do processo houve um evento inesperado, uma observação ou uma fonte de conhecimento que levou a um resultado inimaginável. Consideradas a Universidade e a Serendipidade, este estudo tem por objetivo refletir sobre o evento da serendipidade na gestão universitária. Trata-se de um ensaio teórico, sendo assim, não há discussões a partir de elementos empíricos, todavia, pressupõe-se que o ora explorado motive o desenvolvimento de estudos futuros sobre a temática. O resultado das reflexões segue por uma linha que reconhece que a falta de autonomia na gestão universitária pode restringir eventos fortuitos auspiciosos nas atividades acadêmicas, científicas e de gestão, mas possível de acontecer nesse contexto com algumas ações por parte da Instituição.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Serendipidade. Autonomia.

## 1 INTRODUÇÃO

É notório o fato de que as instituições de ensino superior públicas federais vivenciam tempos “nebulosos”, materializados, por incertezas políticas, crise financeira e, principalmente, pela incerteza de que a autonomia universitária (BRASIL, 1988) é de fato ato verídico. Essa última, vale destacar, é preceito constitucional e vem sendo constantemente vulnerabilizada pela excessiva interferência de órgãos externos, e, não somente por aqueles de controle.

Nesse contexto, inserem-se as sucessivas pressões da sociedade para uma nova e efetiva administração pública (BERGUE, 2011; DENHARDT, 2012). Segundo os autores, as reivindicações estão associadas a necessidade de melhores e diferenciados serviços públicos, gerenciados por indivíduos comprometidos, éticos e motivados pelos valores do serviço público e, ainda, de uma administração voltada exclusivamente ao interesse público, à sociedade.

Diante desse enredo pouco favorável, às instituições de ensino superior públicas federais, que já são complexas por natureza, devido a sua ampla multiplicidade orgânica e de segmentação de poderes, que dificulta a gestão e, conseqüentemente, a efetividade da gestão (VIEIRA; VIEIRA, 2004) precisam desenvolver estratégias para atingir seus objetivos, cumprir sua função fim (ensino, pesquisa e extensão) e, ainda, satisfazer as expectativas da sociedade que a sustenta. Ou seja, as universidades, principais estruturas ofertantes do ensino superior público federal, precisam reorganizar suas estruturas e procedimentos gerenciais para melhor se encaixam nesse novo contexto (MEYER JR.; PASCUCI; MEYER, 2018).

Assim, considerados os desafios da gestão e a debilitação em termos de autonomia, os gestores buscam soluções para esta situação severa que permeia o espaço do ensino superior público federal, tantos em termos administrativos, quanto pedagógicos, já que afetado o primeiro, compromete-se a efetividade do segundo. Vivenciada essa conjuntura, necessita-se de uma estrutura organizacional e de práticas de gestão que favoreçam a percepção de problemas iminentes e a eclosão de idéias para novos produtos e serviços.

A serendipidade é a descoberta acidental de uma oportunidade (CUNHA; CLEGG; REGO, 2015). Ou seja, uma descoberta é acidental quando em algum lugar, ao longo de um processo, houve um evento inesperado, uma observação ou uma fonte de conhecimento que levou a um resultado inimaginável (COPELAND, 2017). Observa-se que a serendipidade tem algumas similaridades com a criatividade convencional, porém com distinção nos resultados (CAMPOS; FIGUEIREDO, 2001). Um exemplo, segundo os autores, é o de que diante a uma situação problemática, na criatividade convencional o resultado converge para a solução do problema consciente inicial, na serendipidade, a solução está associada a um problema ainda inconsciente.

Sob esse aspecto emerge o questionamento conhecer se são possíveis eventos serendipitantes na gestão universitária, fato que direciona o objetivo deste estudo, qual seja, o de refletir sobre a possibilidade de eventos de serendipidade em uma gestão universitária com pouca autonomia. Para tanto, o fenômeno é analisado de forma associada ao aspecto da autonomia universitária, visto a compreensão de que se estão não existe, aquela não encontra possibilidades de se materializar. Desse modo, este ensaio, busca a partir do proposto verificar elementos teórico-conceituais, todavia não se presume o rompimento da dicotomia sujeito/objeto, estruturantes básicos dos estudos empíricos (WHETEN, 2003), é proposição deste estudo, inclusive, que as questões ora discutidas sejam futuramente verificadas in loco, no contexto universitário.

Ressalta-se que a busca por literatura que associa as três variáveis resultou em poucos trabalhos, nos quais não se verificou alinhamento consistente. Tal fato permite, pelo menos, duas interpretações, a primeira, de que a temática não é relevante para o contexto ora

explorado e, a segunda, de que serendipidade, ainda, não foi compreendida como fenômeno instigante na gestão universitária. Considerada a segunda possibilidade, principalmente, pela concepção da serendipidade, julga-se que este estudo pode contribuir, como uma reflexão inicial, para a inserção de um meio propício à serendipidade não só para o contexto da gestão universitária, mas para a administração pública.

## 2 O ALCANCE DA AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA

As universidades públicas federais, em sua maioria, são denominadas autarquias de regime especial, desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1968 (BRASIL, 1968). O mesmo instrumento jurídico conferiu autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar para as universidades, respaldado pela Constituição Federal em seu art. 207 (MEDAUAR, 2012). Sobre essa matéria o Supremo Tribunal Federal - STF deliberou:

A previsão da autonomia universitária vem consagrada no art. 207 da Carta Política. Embora não se revista de caráter de independência (...), atributo dos Poderes da República, revela a impossibilidade de exercício de tutela ou indevida ingerência no âmbito próprio das suas funções, assegurando à universidade a discricionariedade de dispor ou propor (legislativamente) sobre sua estrutura e funcionamento administrativo, bem como sobre suas atividades pedagógicas (STF, 2018).

Retomando a questão das autarquias, tem-se que são entidades da Administração Pública Indireta com natureza de direito público, criadas por lei específica para exercício de atividades típicas da Administração Pública (MAZZA, 2013), no caso das universidades as atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1996).

Assim, essas instituições desempenham funções que originariamente seriam do Estado, que, por sua vez, optou por descentralizá-las e torná-las responsáveis pela prestação do serviço (DI PIETRO, 2012). Nessa direção, as universidades resultam de um processo de descentralização do poder estatal, não exercitam funções legislativas nem jurisdicionais, não podem exercer diretamente atividades com exploração econômica e dispõem de seus próprios órgãos, por meio dos quais exterioriza sua vontade (JUSTIN, 2009).

Observa-se que os atos praticados pelos agentes autárquicos possuem presunção de legitimidade, exigibilidade, imperatividade e auto-executoriedade (MAZZA, 2013) e, ainda, que o termo “em regime especial” para algumas autarquias, como universidades, sugere maior autonomia (MAZZA, 2013). O mesmo termo analisado anteriormente por Justin (2009, p. 186) sugere a “ausência de submissão da entidade no exercício de suas competências, à interferência de outros entes administrativos”, fato que remete, segundo o autor, a normas próprias de organização e funcionamento e peculiaridades no modo de escolha, nomeação e mandato do dirigente. Para Medauar (2012, p. 83), a questão do regime especial soa como “um grau bem mais acentuado de liberdade de agir”.

É fato importante aquele de que a autonomia “[...] não se confunde com independência, posto que deve respeitar as demais normas relativas à educação, entre elas os princípios educacionais” (GOMES, 2009, n.p). Ou seja, não implica na liberdade absoluta (BARRETO, 1999; GOMES, 2009), apenas refere-se à capacidade de se auto-administrarem, não lhes conferindo o poder de criar seu próprio direito (DI PIETRO, 2012).

Nesses termos, a autonomia é, teórica e legalmente, outorgada às universidades, todavia, “Embora a não subordinação hierárquica à administração direta seja inerente à elaboração teórica da figura da autarquia, na prática essa liberdade é de pouco alcance” (MEDAUAR, 2012, p. 83). Para Barreto (1999), a referência à autonomia delegada às instituições de ensino superior públicas federais está vinculada às funções sociais dessas, para benefício da sociedade (BARRETO, 1999). Na mesma linha crítica, Araújo (2018) diz que a

autonomia universitária financeira não é respeitada, haja vista que recursos de custeios, pagamento de pessoal, investimentos em pesquisas e outras prioridades estão vinculados ao Ministério do Planejamento, atribuindo discricionariamente o que cada universidade vai receber.

O orçamento global é imprescindível para tal sucesso, pois permite liberdade na alocação de recursos entre as várias rubricas e entre os diversos elementos de despesa, de acordo com as necessidades da instituição. Este mecanismo é o que possibilitará a introdução da cultura do custo de oportunidade de uma decisão orçamentária, que exigirá sempre um confronto com outras alternativas, garantindo maior eficiência na alocação de recursos (BARRETO, 1999).

Também para Justen (2009), as universidades deveriam deliberar sobre o destino de seus recursos orçamentários, fato que Luz e Carvalho (2016, n.p) exploram quando comentam que “Embora o texto legal estabeleça autonomia administrativa, didática e disciplinar às universidades brasileiras, o mesmo a limita e a condiciona, principalmente, às sanções do governo e Conselho Nacional de Educação, tornando essa autonomia controlada”.

Todavia há a compreensão de que impera supervisão ministerial (MAZZA, 2013), incidindo às autarquias controle administrativo pela cúpula da Administração Direta; fiscalização financeira, contábil, orçamentária e patrimonial dos Tribunais de Contas e controle jurisdicional como ocorre com autoridades e órgãos da Administração Direta (MEDAUAR, 2012). Na mesma direção, “o controle administrativo ou tutela é indispensável para assegurar que a autarquia não se desvie de seus fins institucionais (DI PIETRO, 2012, p. 486).

Com base no ora dissertado concordasse com Gomes (2009) quando diz que a Constituição Federal de 1988 é avançada nos preceitos educacionais e intensifica o interesse público na relação educacional (GOMES, 2009), no entanto, permite de acordo com Luz e Carvalho (2016) distintas interpretações em relação à efetividade da autonomia universitária, sendo pauta de luta das universidades públicas brasileiras. Assim sendo, o certo sobre o alcance da autonomia universitária é a garantia que a Lei concede de, independentemente do Estado, o conhecimento tem autonomia para ser produzido. Entretanto, não há em termos administrativos e financeiros, permitindo ingerências externas na gestão de suas atividades. E, essa última não seria uma consequência negativa para a concretização da primeira?

### **3 O FENÔMENO DA SERINDIPIDADE**

Muitas descobertas fortuitas começam com um evento inesperado levando a um esforço de pesquisa e acarretando uma nova situação (CAMPOS; FIGUEIREDO, 2001). Assim se manifesta basicamente a serendipidade, que tem como origem, a história de três príncipes de Serendip (Sri Lanka), que durante suas aventuras pelo mundo faziam descobertas não intencionais e afortunadas, devido à capacidade de observação e sagacidade (MERTON; BARBER, 2006). Horace Walpole em meados do século XVIII em sua leitura da fábula persa denominou as descobertas felizes e acidentais de serendipidade (MERTON; BARBER, 2006).

A serendipidade ganhou espaço no século XIX, quando fatores não planejados e acidentais geraram descobertas importantes (MURAYAMA, NIREI, SHIMIZU, 2015) e aceitação mais concreta na virada do século XX, sendo incorporada nos importantes dicionários americanos entre 1909 e 1934 (CAMPA, 2008). Em termos de concepção, a serendipidade se materializa não como o resultado de um tropeço resultante da simples tentativa e erro e acerto, mas sim durante o curso do trabalho científico normal (THAGARD; CROFT, 1999) funciona como uma pesquisa, que leva a uma descoberta não intencional (DEW, 2009), ou ainda, descobertas da ciência que ocorrem no cruzamento do conhecimento (COPLAND, 2017).

Nesse sentido, pode-se buscar a serendipidade? Se, como exposto, o termo serendipidade sugere vantajosidade, remetendo a acontecimentos casuais que identificam uma oportunidade, pode haver mecanismos que auxiliem sua manifestação? Cunha; Rego e Clegg (2015) indicam que eventos serendípticos podem ser propiciados ou dificultados por características individuais e organizacionais, sendo uma decisão gerencial projetar suas organizações de maneira a serem abertas e sensíveis aos “inesperados”. Para os autores, na serendipidade existem elementos contextuais que podem inflamar ou, pelo contrário, impedir qualquer criação de valor.

É interessante observar, que atributos pessoais como curiosidade, inteligência, humor, percepção, intuição (VAN ANDEL, 1994, SIMARD; LABERGE, 2015) associados à preparação e à competência, auxiliam a capacidade de transformar o inesperado em uma valiosa descoberta (CUNHA; CLEGG; MENDONÇA, 2010). Na mesma direção, Napolitano (2013) diz que a serendipidade envolve mais que preparação do indivíduo para reconhecer um evento incomum como potencial; mas, igualmente, o desenvolvimento intencional de uma capacidade para se adaptar, aproveitar e agir diante das oportunidades, reavaliando suas expectativas sobre o resultado de um processo.

Ressalta-se neste caso, o “estado de alerta”, ou seja, o indivíduo estar preparado para uma aparente “sorte”, para reconhecer uma nova possibilidade (DENRELL; FANG; WINTER, 2003). Para Cunha; Clegg e Mendonça (2010) a serendipidade encontra sustentação no estado de alerta. Contudo é importante destacar, que o conhecimento prévio e aprendizado constante são primordiais para a identificação de oportunidades (VENKATARAM, 1997).

Em termos organizacionais, a serendipidade vai de encontro a organizações burocráticas e centralizadas. Sustentam a afirmativa, Murayama, Nirei e Shimizu (2015), quando explicam que a hierarquia da burocracia centralizada pode bloquear novas ideias ou não permitir alterações em um plano inicial. Logicamente, em oposição, em organizações descentralizadas e menos formais em termos de gerenciamento, o fenômeno é mais eficaz, pois nesse tipo de ambiente há maior flexibilidade para lidar com as mudanças (MURAYAMA; NIREI; SHIMIZU, 2015). Na mesma linha teórica, Copeland (2017) pontua que a serendipidade pode ser limitada por um contexto em que as normas internas são muito limitantes em termos de expansão criativa dos sujeitos, ou seja, espaços em que a autonomia não é uma característica da gestão.

Nessa direção, alguns fatores organizacionais favorecem a serendipidade, quais sejam: flexibilidade (BROWN, 2005; DEW, 2009; SIMARD, LABERGE, 2015); design organizacional que proporcione a integração (MIYAZAKI, 1999); abordagens indutivas (CUNHA; CLEGG; MENDONÇA, 2010); diversidade e heterogeneidade dos colaboradores, trabalho equipe multidisciplinar, alianças estratégicas e incentivos financeiros (SIMARD, LABERGE, 2015); interações sociais (KORNBERGER ET AL, 2006); confiança organizacional (EDMONDSON, 1999); plano de negócios em constante evolução, financiamento em atividades de pesquisa, investigação e exploração dos acidentes (DEW, 2009); e redes sociais, eventos e reuniões sociais (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; CAMPOS, FIGUEIREDO, 2001; COPELAND, 2017). Igualmente, alguns fatores organizacionais podem dificultar e até mesmo bloquear a ocorrência do fenômeno, tais como: visão de negócios e planejamento imutáveis (WITT, 2007); falta de apoio e incentivos da organização para retenção do conhecimento dos funcionários (GARUD, TUERTSCHER, VAN DE VEM, 2013); subestimação das contingências (DENRELL, 2003); e prazos apertados e processos definidos e fixos (BROWN, 2005). Apresentados preceitos teóricos representativos da autonomia universitária e da serendipidade, a seguir reflete-se sobre o alinhamento entre a gestão universitária e a serendipidade nesse contexto.

#### **4 PERSPECTIVAS PARA A SERENDIPIDADE NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Conforme discutido anteriormente, é possível que indivíduos e organizações possam se favorecer de eventos oportunos, em outras palavras, que se transformam em descobertas valiosas a partir do acaso - serendipidade (VAN ANDEL, 1994, CUNHA; CLEGG; MENDONÇA, 2010; NAPOLITANO, 2013; SIMARD, LABERGE, 2015). Todavia, também, como já mencionado há uma série de fatores que sustentam a ocorrência do fenômeno e outros que o bloqueiam, como exemplo deste últimos, a “burocracia” institucional.

Outro elemento óbice para a serendipidade na gestão universitária é forma de concepção das instituições - autarquias, as quais estão vinculadas a Administração Pública Indireta com natureza de direito público, criadas por lei específica, para exercício de atividades singulares (MAZZA, 2013), neste caso, o ensino, a pesquisa e a extensão (BRASIL, 1988).

Sabe-se que as instituições públicas têm suas atividades controladas tanto pelos marcos legais regulatórios, inclusive por doze princípios que regem as atividades do serviço público: impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público (GARCIA; ARAUJO, 2012) e, ainda, por agentes externos. Nesse sentido, surge a indagação sobre como a serendipidade pode ocorrer em um ambiente engessado pelo controle.

Um exemplo disso foi a ingerência estatal em eventos com conotação política, como ocorreu recentemente com o curso do Instituto de Ciências Políticas da Universidade de Brasília, “O golpe de 2016 e o futuro da democracia no Brasil”. Neste caso, o Ministério Público Federal foi acionado pelo Ministério da Educação para investigar a disciplina, argumentando que “não há base científica para a criação do curso, assim como aderência do tema à realidade brasileira” (SCORCE, 2018). Ora, trata-se de interferência estatal nas questões didático-científicas e concepções científicas, atividade fim da universidade (JUSTIN, 2009).

Pois, não seria a universidade o local para debates políticos ou sobre qualquer outro assunto? A autonomia que ainda resta, a que a Lei concede de, independentemente do Estado, autonomia para o conhecimento ser produzido (ARAÚJO, 2018), está também enquadrada nos marcos legais e órgãos controladores?

Mas e as universidades por suas características de dinamismos, geradoras de conhecimento, de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, não seria local oportuno para a ocorrência de eventos serendipíticos? Já que a serendipidade é o resultado inesperado, surgido a partir de algo em andamento, ou, em outras palavras, um descompasso feliz da linearidade. No contexto da gestão universitária uma descoberta a partir de uma pesquisa que buscava outros resultados. Logo, julga-se contraproducentes as interferências externas, o controle, a falta de autonomia à ocorrência de eventos fortuitos auspiciosos.

Uma das legislações específicas para Instituições Federais de Ensino, a Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências (BRASIL, 2005) incentiva, por meio do plano de carreira do servidor, a busca pela qualificação como meio para o aumento da remuneração e ferramenta para o desenvolvimento intelectual e cognitivo para melhor desenvolvimento das tarefas e para tomada de decisões mais adequadas (BRASIL, 2005). Isto é, motivam o sujeito a busca pelo conhecimento, todavia, há de existir políticas institucionais e uma cultura de promoção da criatividade e de geração de propostas inovadoras

que impulse os servidores a arriscarem e a criarem, buscando novas práticas de gestão (SOARES, 2009).

Acrescenta-se a isso a necessidade de aptidão dos indivíduos em arriscarem-se em novos procedimentos e rotinas de trabalho, sem receios de punições ou assédios institucionais e de órgãos externos de controle, como facilitador de ocorrências serendipitantes. É mais sensato correr riscos a manter-se inertes, é melhor para a instituição a solução de problemas por meio daqueles que a constituem, pois já a conhecem, do que a interferência daqueles que desconhecem a singularidade do funcionamento das instituições de ensino superior públicas federais.

Mas como favorecer a serendipidade em uma atmosfera burocrática, altamente burocratizada e com uma autonomia utópica? Acredita-se que a saída seja primeiramente o desmistificação do medo que impede novas formas de tomar decisões, pois é mais fácil manter-se na zona de conforto a arriscar uma decisão que pode significar um fracasso futuro. Nessa direção, o fracasso, de toda sorte, não precisa ser interpretado como algo sempre ruim, se bem analisado pode representar uma decisão mais acertada em um futuro próximo, representar coragem em atitudes e aprendizado que acarreta resultados melhores que aquilo intencionado inicialmente.

Há também a necessidade de fazer valer a prerrogativa de a universidade promover um ambiente propício à inovação e motivar os indivíduos a práticas criativas e inovadoras (SOARES, 2009). A universidade é ambiente de abundante diversidade cultural e heterogeneidade, no entanto, de nada floresce essa vantagem se a estrutura excessivamente departamentalizadas dificulta a interação e a permuta de conhecimentos entre os sujeitos.

Por fim, a serendipidade é possível em um ambiente cuja legislação e controle “enquadram” as ações? É possível descobertas inesperadas na linearidade das tarefas cotidianas? Sim, pois como visto, algumas características individuais contribuem para a ocorrência de eventos fortuitos auspiciosos. Todavia, os fatores organizacionais que propiciam a serendipidade são cerceados pelo insuficiente grau de autonomia em que se encontram as universidades federais, dificultando a sua ocorrência.

## **5 REFLEXÕES FINAIS**

Buscou-se neste breve ensaio associar o fenômeno da serendipidade ao contexto das instituições de ensino superior públicas federais, donde emergiu o questionamento sobre a possibilidade de eventos serendipitantes na gestão universitária. A indagação balizou a construção de uma reflexão sobre o fenômeno da serendipidade na gestão universitária.

Após as ponderações feitas ao longo do dissertado, tem-se que as universidades são instituições multi diversificadas, inseridas em uma estrutura burocratizada e que a autonomia preconizada no artigo 207 da Constituição de 1988 é posta em termos dos objetivos fins dessas instituições, quais sejam, ensino, pesquisa e extensão. Sendo a serendipidade uma casual descoberta vantajosa, questionou-se se as restrições nos aspectos autônomos sobre os atos administrativos e financeiros não prejudicam a sua incidência.

As discussões levaram em consideração de que a serendipidade está associada ao conhecimento do sujeito, pois não há como haver serendipidade se o sujeito não estiver predisposto a ela. É o “estado de alerta” posto nas discussões, no qual o indivíduo está preparado para uma aparente “sorte”, o que significa ter conhecimento para agir, reconhecendo uma nova possibilidade.

Em relação ao ambiente organizacional, sua estrutura e seus processos, uma organização sem autonomia, “engessada” por legislações ou órgãos controladores, entram a descoberta de oportunidades. Ou seja, a serendipidade pode ocorrer em um ambiente com esse perfil, contudo, o indivíduo carece de autonomia para expressá-la. E nesse sentido, acredita-

se, que a gestão universitária precisa ser efetiva, permitir a serendipidade aos atores sociais que a compõem, mesmo que ela própria esteja “algemada” pelas normas e agentes controladores.

Em termos limitantes este estudo verificou a falta de teoria estruturante que associasse às variáveis ora discutidas - gestão universitária e serendipidade e, nesse sentido, sugere-se para estudos futuros o desdobramento deste ensaio para pesquisas empíricas, nas quais se possa observar na prática se o fenômeno da serendipidade é reconhecido pelos atores sociais que estruturam a comunidade universitária, se estão aptos a fazê-la acontecer e se o ambiente lhes dá oportunidade para materializá-la.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Francisco César de Sá (REITOR). **Ofício circular GR nº 002/99 Belo Horizonte, 9 de fevereiro de 1999.** Disponível em: <[https://www.ufmg.br/gabinete/autonomia\\_universitaria.html](https://www.ufmg.br/gabinete/autonomia_universitaria.html)>. Acesso em: 4 mai 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e Tecnologias para análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 12 agosto 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm)>. Acesso em 12 agosto 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em 12 agosto 2017.

BROWN, Stephen. Science, serendipity and the contemporary marketing condition. **European Journal of Marketing.** Vol. 39, pp. 1229-1234, 2005. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight-com.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/03090560510623235>>. Acesso: 23 de fev. 2018.

CAMPA, Ricardo. Making Science by Serendipity. A review of Robert K. Merton and Elinor Barber's The Travels and Adventures of Serendipity. **Journal of Evolution and Technology,** Vol. 17 No 1 (2008) 75–83. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/308787727\\_Making\\_Science\\_by\\_Serendipity\\_A\\_review\\_of\\_Robert\\_K\\_Merton\\_and\\_Elinor\\_Barber's\\_The\\_Travels\\_and\\_Adventures\\_of\\_Serendipity](https://www.researchgate.net/publication/308787727_Making_Science_by_Serendipity_A_review_of_Robert_K_Merton_and_Elinor_Barber's_The_Travels_and_Adventures_of_Serendipity)>. Acesso em: 20 de mar. 2018.

CAMPOS, José; FIGUEIREDO. Searching the Unsearchable: Inducing Serendipitous Insights (2001). In Weber, R. and Greese, C. (eds.): **Proceedings of the Workshop Program at the Fourth International Conference on Case-Based Reasoning,** 159-164, ICCBR 2001,



Technical Note AIC-01-003. Washington, DC: Naval Research Laboratory, Navy Center of Applied Research in Artificial Intelligence.

Disponível em:  
<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.20.7895&rep=rep1&type=pdf>>.  
Acesso em: 20 de mar. 2018.

COPELAND, Samantha. On Serendipity in Science: Discovery at the Intersection of Chance and Wisdom. **Synthese**, Vol. 1, N. 22. 2017.

Disponível em:  
<<https://pdfs.semanticscholar.org/eee0/b56f0ca464c6b1d30caf88b2e4894a1af79d.pdf>>.  
Acesso em: 7 de abr. 2018.

CUNHA, Miguel; CLEGG, Stewart R; MENDONÇA, Sandro. On serendipity and organizing. **European Management Journal**, Vol. 28, pp. 319-330, 2010. Disponível em:<[https://ac.els-cdn.com/S0263237310000526/1-s2.0-S0263237310000526-main.pdf?\\_tid=c4ca598c-180b-11e8-8c4a-0000aacb35e&acdnat=1519330126\\_42c6ff9d85e4f63fa6b247c7344fbf86](https://ac.els-cdn.com/S0263237310000526/1-s2.0-S0263237310000526-main.pdf?_tid=c4ca598c-180b-11e8-8c4a-0000aacb35e&acdnat=1519330126_42c6ff9d85e4f63fa6b247c7344fbf86)>. Acesso em: 29 jan 2018.

CUNHA, Miguel; CLEGG, **REGO, Armenio**. The dialectics of serendipity. **European Management Journal**. **Volume 33, Issue 1, February 2015, Pages 9-18**. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237314001236>>. Acesso em: 12 mai.2018.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENRELL, Jerker; FANG, Christina; WINTER, Sidney. The economics of strategic opportunity. **Strategic Management Journal**. Vol. 24, N. 10, pp. 977-990. 2003. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.341>>. Acesso em: 25 de mar. 2018.

DEW, Nicholas. Serendipity in Entrepreneurship. **Organization Studies**, Vol. 30 N. 7 pp. 735-753, JUL 2009. Disponível em:  
<<http://journals.sagepub.com.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0170840609104815>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25ª ed., São Paulo: Atlas, 2012.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *administrative science quarterly*. V. 44, Ed. 2, P. 350-383, JUN 1999. Disponível em:  
<[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)>.

GARCIA, R. C.; ARAÚJO, J. M. Os princípios da administração pública no sistema jurídico brasileiro. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 96, 2012. Disponível em:  
<[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?artigo\\_id=11022&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?artigo_id=11022&n_link=revista_artigos_leitura)> Acesso em: 20 maio 2019.

GARUD, Raghu; TUERTSCHER, Philipp; VAN DE VEN, Andrew. Perspectives on innovation processes. 2013. **Academy of Management Annals**, Vol. 7, N. 1, pp. 775–819. Disponível em: < <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2013.791066>>. Acesso em: 15 mai 2018.

GOMES, Magno Federici. Aplicabilidade das normas constitucionais educacionais brasileiras. **A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, Vol. 9, N. 38, pp. 231-254, out./dez. 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/amp/57009295-Aplicabilidade-das-normas-constitucionais-educacionais-brasileiras-1-2.html>>. Acesso em: 4 mai 2018.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 4.<sup>a</sup> Ed., São Paulo: Saraiva, 2009.

KORNBERGER, M.; CARTER, C.; CLEGG, S. R. Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 22, pp. 3–30, 2006. Disponível: < [https://ac.els-cdn.com/S095652210500059X/1-s2.0-S095652210500059X-main.pdf?\\_tid=c0cc3ef6-18e5-11e8-8d45-00000aab0f01&acdnat=1519423750\\_d21534b03eb9fd6fb1ee3e98fd21d8bf](https://ac.els-cdn.com/S095652210500059X/1-s2.0-S095652210500059X-main.pdf?_tid=c0cc3ef6-18e5-11e8-8d45-00000aab0f01&acdnat=1519423750_d21534b03eb9fd6fb1ee3e98fd21d8bf)> Acesso em: 23/02/ 2018.

LOVAS, B; GHOSHAL, S. Strategy as guided evolution. **Strategic Management Journal** Vol. 21, N. 9, pp. 875-896. SEP 2000. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266\(200009\)21:9%3C875::AID-SMJ126%3E3.0.CO;2-P/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266(200009)21:9%3C875::AID-SMJ126%3E3.0.CO;2-P/epdf)>. Acesso: 23 de fev. 2018.

LUZ, J. N. N.; CARVALHO, R. R. S. A autonomia universitária no contexto dos dispositivos legais. **Universidade e Sociedade**, v. 58, p. 116-125, 2016. Disponível em: <<http://portal.andes.org.br/imprensa/publicacoes/imp-pub-497269949.pdf>>. Acesso em: 4 mai 2018.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 3. Ed., São Paulo: Saraiva, 2013.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 16 Ed., São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2012.

MERTON, Robert K.; BARBER, Elinor. **The Travels and Adventures of Serendipity - A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science**. 2006. Disponível em: <https://press.princeton.edu/titles/7576.html>. Acesso em: 17 de mar. 2018.

MEYER, Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2003.

MIYAZAKI, Kumiko. Building Technology Competencies in Japanese Firms. **Research-Technology Management**, Vol. 42, N. 5, pp. 39-45, 1999. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.1999.11671304>. Acesso em: 12 mai. 2018.

MURAYAMA, K.; NIREI, M.; SHIMIZU, H. Management of science, serendipity, and research performance: Evidence from a survey of scientists in Japan and the U.S. **Research Policy**, Vol. 44, pp. 862– 873, 2015. Disponível em: < <http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/25672/1/070iirWP13-13.pdf>>. Acesso em: 7 e abr. 2018.

NAHAPIET, J; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, Vol. 23, N. 2, pp. 242-266, 1998. Disponível em: <<https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/v26.pdf>> Acesso: 23 de fev. 2018.

NAPOLITANO, C. M. More than just a simple twist of fate: Serendipitous relations in developmental science. **Human Development**, Vol. 56, N. 5, PP. 291–318, 2013. Disponível em: < <http://www.zora.uzh.ch/id/eprint/88794/9/355022.pdf>>. Acesso em: 12 de abr. 2018.

ROCHA, Antônio do Amaral. **Pintor espanhol Pablo Picasso**. Disponível em: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qD4kJCArSbYJ:https://educacao.uol.com.br/biografias/pablo-picasso.htm+&cd=6&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 17 de mar. 2018.

SIMARD, M; LABERGE, D. From a Methodology Exercise to the Discovery of a Crisis: Serendipity in Field Research. **Project Management Journal**. Vol.46, N. 2, pp. 47-59, 2015. Disponível em: < <https://www.pmi.org/learning/library/methodology-exercise-discovery-crisis-9525>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. **Inovação no setor público: obstáculos e alternativas**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/>> Acesso em 24/ 07/ 2017.

SCORCE, Carol. **Carta educação**. Entrevista Luiz Araújo. 2018. Disponível em: <<http://www.cartaeducacao.com.br/entrevistas/entenda-o-que-e-autonomia-universitaria-e-liberdade-de-catedra/>>. Acesso em 12 mai. 2018.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Legislação anotada**. Controle de constitucionalidade. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/artigoBd.asp?item=1898>. Acesso em: 12 mai de 2018.

THAGARD, P.; CROFT, D. **Scientific discovery and technological innovation: Ulcers, dinosaur extinction, and the programming language Java**. In L. MAGNANI, N., NERSESSIAN, P. THAGARD. Model-based reasoning in scientific discovery. New York: Springer US, 1999. Disponível em: < <http://www.cogprints.org/677/1/ulcers.htm>>. Acesso em: 12 de abr. 2018.

VANANDEL, P. Anatomy of the unsought finding - serendipity - origin, history, domains, traditions, appearances, patterns and programmability. **British Journal for the Philosophy of Science**, Vol. 45, N. 2., pp. 631-648, 1994. Disponível em: <[https://www.wur.nl/upload\\_mm/1/1/6/5e08e2d5-6681-4a94-ade9-771749477090\\_Pek%20van%20Andel.pdf](https://www.wur.nl/upload_mm/1/1/6/5e08e2d5-6681-4a94-ade9-771749477090_Pek%20van%20Andel.pdf)>. Acesso: 14 mar 2018.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. **Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth**, Vol. 3, pp. 119-138, 1997. Disponível em: <file:///C:/Users/David/Downloads/The\_Distinctive\_Domain\_of\_Entrepreneurship\_Research.pdf>. Acesso em: 10 nov 2017.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

WHETTEN, D. A. Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica?. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WITT, Ulrich. Firms as Realizations of Entrepreneurial Visions. **Journal of Management Studies**, 2007. 44: 1124-1140. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2007.00731.x>>. Acesso em: 12 mai 2018.