

PUCRS

ESCOLA DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
DOUTORADO EM EDUCAÇÃO

GIOVANA FERNANDA JUSTINO BRUSCHI

**UNIVERSIDADE INOVADORA: A PERCEPÇÃO DOS PÚBLICOS ENVOLVIDOS COM
RELAÇÃO A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA INOVAÇÃO**

Porto Alegre
2022

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ESCOLA DE HUMANIDADES - DOUTORADO EM EDUCAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: FORMAÇÃO, POLÍTICAS E PRÁTICAS EM EDUCAÇÃO

GIOVANA FERNANDA JUSTINO BRUSCHI

UNIVERSIDADE INOVADORA: A PERCEPÇÃO DOS PÚBLICOS
ENVOLVIDOS COM RELAÇÃO À ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA INOVAÇÃO

PORTO ALEGRE

2022

Ficha Catalográfica

B912u Bruschi, Giovana Fernanda Justino Bruschi

Universidade inovadora A percepção dos públicos envolvidos com relação à orientação estratégica para inovação / Giovana Fernanda Justino Bruschi Bruschi. – 2022.

110 p.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Alam de Oliveira Casartelli.

1. Educação Superior. 2. Inovação. 3. Sociedade. 4. Estratégia.
I. Casartelli, Alam de Oliveira. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

GIOVANA FERNANDA JUSTINO BRUSCHI

**UNIVERSIDADE INOVADORA: A PERCEPÇÃO DOS PÚBLICOS
ENVOLVIDOS COM RELAÇÃO À ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA
INOVAÇÃO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, como requisito para a obtenção de grau de Doutora em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Alam de Oliveira Casartelli

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Alam de Oliveira Casartelli – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

Prof. Dra. Marília Morosini – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

Prof. Dr. Jorge Luis Nicolas Audy – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

Prof. Dr. Guilherme Lerch Lunardi – Universidade Federal de Rio Grande (FURG)

PORTO ALEGRE

2022

“O real não está na saída nem na chegada,
ele se dispõe para a gente é no meio da travessia”.

Guimaraes Rosa

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela saúde, para eu poder desenvolver meus estudos e a minha tese num contexto de pandemia que exigiu, sobretudo, saúde física e mental. Aos meus pais, Jurandir e Tereza, que sempre apoiaram os meus estudos e as minhas decisões.

Agradeço ao meu marido, Marcos, que esteve ao meu lado durante todo o meu doutorado, dando suporte para que eu realizasse minhas atividades com foco e determinação.

Ao meu orientador, Alam de Oliveira Casartelli, que sempre acreditou em mim, me desafiou a fazer uma pesquisa multimétodo e me ensinou tantas lições importantes, que serão guardadas por toda a minha vida. Nosso percurso começou no meu mestrado e seguirá pela vida.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-graduação da PUCRS, em especial às professoras Dra. Marília Morosini e Dra. Bettina Steren, que me acolheram nos seus grupos de pesquisa, me ensinaram e compartilharam tanto. Também à professora Dra. Adriana Kampff, que ministrou a última disciplina que cursei no Programa e abriu meus horizontes.

Aos entrevistados da minha pesquisa, que não podem ser citados nominalmente, mas que foram tão acessíveis. O brilho nos olhos e o amor pelo que fazem, transformam nossas universidades.

Aos colegas do PPGEduc, que tive a oportunidade de estudar, escrever e pesquisar e que são incansáveis na busca pela melhoria da educação brasileira num momento de tantas descrenças no país.

Muito obrigada!

RESUMO

Pensar a educação superior é colocá-la no centro das discussões acerca do passado e do futuro, afinal, ela não pode perder sua histórica missão, mas também não pode parar no tempo, haja vista as demandas da sociedade. Assim, as universidades são afetadas pelo contexto de transformação que a sociedade passa e, por consequência, enfrentam diversos desafios, como o rápido desenvolvimento da tecnologia e da comunicação, cortes financeiros, mudanças nos comportamentos dos estudantes. Isto é não existem mais certezas, e, desta forma, construir estratégias e planos de ação voltados para a inovação tornou-se uma necessidade. Diante disso, este estudo investigou a percepção dos públicos envolvidos na universidade – gestores, professores, estudantes e a sociedade – com relação à orientação estratégica para a inovação. Para tanto, o estudo focou nas várias dimensões por onde a inovação percorre as universidades: a Gestão, o Ensino, a Pesquisa e Transferência de Conhecimento e o Relacionamento Institucional. A abordagem metodológica foi multimétodo, ou seja, pesquisa qualitativa e quantitativa. O campo empírico consistiu em duas universidades gaúchas, uma privada e uma pública. No âmbito qualitativo, foram realizadas entrevistas com os públicos: gestores, professores e estudantes das duas instituições de ensino superior. Para a investigação quantitativa, foi aplicado um questionário para o público sociedade. A análise dos dados qualitativos contou com a execução da Análise de Conteúdo; já na quantitativa, o método foi Conclusivo/Descritivo com análise estatística multivariada. Os resultados mostram que, na percepção dos públicos, as ações das IES estão indo ao encontro do que elas têm como orientação estratégica para inovação. No entanto algumas variáveis percebidas pelos públicos estão mais evidentes quando observadas à luz do que está estabelecido nas suas estratégias, sobretudo o enfoque Inovação e Desenvolvimento na IES privada e o aspecto da Empregabilidade e do Social na instituição pública. Adicionalmente, a tese oferece uma base de indicadores no âmbito da inovação universitária que proporciona avaliar a inovação em IES brasileiras, contribuindo para o desenvolvimento das universidades, pois os indicadores determinados no Questionário podem ser utilizados como um Instrumento para Avaliação da Inovação em Instituição de Ensino Superior (IES) pelas instituições que queiram avaliar processos de inovação nas perspectivas de Gestão orientada para Inovação, Ensino, Pesquisa, Ecosistema de Inovação e Relacionamento Institucional.

Palavras-chave: Educação Superior; Inovação; Sociedade; Estratégia.

ABSTRACT

Thinking about higher education is putting it at the center of discussions about the past and the future, after all, it cannot lose its historical mission, but it cannot stop in time, given the demands of society. Thus, universities are affected by the context of transformation that society is going through and, consequently, face several challenges, such as the rapid development of technology and communication, financial cuts, changes in student behavior. That is, there are no more certainties, and in this way, building strategies and action plans aimed at innovation has become a necessity. Therefore, this study investigated the perception of the public involved in the university – managers, professors, students and society – in relation to the strategic orientation for innovation. Therefore, the study focused on the various dimensions through which innovation runs through universities: Management, Teaching, Research and Knowledge Transfer and Institutional Relationships. The methodological approach was multi-method, that is, qualitative and quantitative research. The empirical field consisted of two universities in Rio Grande do Sul, one private and one public. In the qualitative scope, interviews were carried out with the public: managers, professors and students of the two higher education institutions. For the quantitative investigation, a questionnaire was applied to the public society. The analysis of qualitative data included the execution of Content Analysis; in the quantitative, the method was Conclusive/Descriptive with multivariate statistical analysis. The results show that, in the perception of the public, the actions of HEIs are meeting what they have as a strategic orientation for innovation. However, some variables perceived by the public are more evident when observed in the light of what is established in their strategies, especially the focus on Innovation and Development in the private HEI and the aspect of Employability and Social in the public institution. Additionally, the thesis offers a base of indicators in the scope of university innovation that provides the assessment of innovation in Brazilian HEIs, contributing to the development of universities, as the indicators determined in the Questionnaire can be used as an Instrument for the Assessment of Innovation in Educational Institutions Higher Education (IES) by institutions that want to evaluate innovation processes in the perspectives of Management oriented towards Innovation, Teaching, Research, Innovation Ecosystem and Institutional Relationship.

Keywords: Higher Education; Innovation; Society; Strategy.

RESUMEN

Pensar en la educación superior es ponerla en el centro de las discusiones sobre el pasado y el futuro, después de todo, no puede perder su misión histórica, pero tampoco puede detenerse en el tiempo, ante las exigencias de la sociedad. Así, las universidades se ven afectadas por el contexto de transformación que atraviesa la sociedad y, en consecuencia, enfrentan varios desafíos, como el rápido desarrollo de la tecnología y la comunicación, recortes financieros, cambios en el comportamiento de los estudiantes. Es decir, ya no hay certezas y, por tanto, construir estrategias y planes de acción orientados a la innovación se ha convertido en una necesidad. Por lo tanto, este estudio investigó la percepción del público involucrado en la universidad -directivos, profesores, estudiantes y sociedad- en relación con la orientación estratégica para la innovación. Por ello, el estudio se centró en las diversas dimensiones por las que discurre la innovación en las universidades: Gestión, Docencia, Investigación y Transferencia del Conocimiento y Relaciones Institucionales. El enfoque metodológico fue multimétodo, es decir, investigación cualitativa y cuantitativa. El campo empírico estuvo constituido por dos universidades de Rio Grande do Sul, una privada y otra pública. En el ámbito cualitativo, se realizaron entrevistas al público: directivos, profesores y estudiantes de las dos instituciones de educación superior. Para la investigación cuantitativa se aplicó un cuestionario a la sociedad pública. El análisis de datos cualitativos incluyó la ejecución de Análisis de Contenido; en el cuantitativo el método fue Conclusivo/Descriptivo con análisis estadístico multivariado. Los resultados muestran que, en la percepción del público, las acciones de las IES están cumpliendo con lo que tienen como orientación estratégica para la innovación. Sin embargo, algunas variables percibidas por la ciudadanía son más evidentes cuando se observan a la luz de lo establecido en sus estrategias, en especial el enfoque de Innovación y Desarrollo en la IES privada y el aspecto de Empleabilidad y Social en la institución pública. Además, la tesis ofrece una base de indicadores en el ámbito de la innovación universitaria que proporciona la evaluación de la innovación en las IES brasileñas, contribuyendo al desarrollo de las universidades, ya que los indicadores determinados en el Cuestionario pueden ser utilizados como Instrumento para la Evaluación de la Innovación. en Instituciones Educativas de Educación Superior (IES) por parte de instituciones que quieran evaluar procesos de innovación en las perspectivas de Gestión orientada a la Innovación, Docencia, Investigación, Ecosistema de Innovación y Relación Institucional.

Palabras clave: Educación Superior; Innovación; Sociedad; Estrategia.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABP/ABPP	Aprendizagem Baseada em Problemas/por Projetos
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ARWU	Annual Ranking World University – Shangai (China)
BDTD	Banco de Teses e Dissertações
BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CWTS	CWTS Leiden Ranking - Holanda
EaD	Educação a Distância
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
IaH	Internacionalization at Home (Internacionalização local)
IASP	International Association of Science Parks and Areas of Innovation
IoC	Internacionalization of the Curriculum (Internacionalização do Currículo)
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
MOOCs	Massive Open Online Courses (Curso Online Aberto e Massivo)
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Econômico
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PBL/PBL	Problem Based Learning (Aprendizagem Baseada em Problemas/Projetos)
PCTs	Parques Científicos e Tecnológicos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PPI	Plano Pedagógico Institucional
QS	Quacquarelli Symonds (Ranking) - Reino Unido
RUF	Ranking Universitário da Folha de São Paulo - Brasil
SINAES	Sistema Nacional Avaliação da Educação Superior
T2B/ B2B	Top Two Box e Bottom Two Box
TDIC	Tecnologia Digitais de Informação e Comunicação
THE	Times Higher Educacion – World University Ranking – Reino Unido
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

LISTA DE QUADROS

Teses e dissertações no Banco de Teses da BDTD - 2010-2018 selecionados	28
Listagem dos trabalhos selecionados como corpus de análise – 2010-2018	28
Listagem dos trabalhos selecionados como corpus de análise	30
Listagem dos trabalhos selecionados como corpus de análise – 2019 - 2021	30
Perspectiva e Referências teóricas	32
Principais Rankings mundiais e seus indicadores	62
Públicos entrevistados	83
Relação dos Objetivos, Resultados e Tipo de Pesquisa	90
Quadro da quantidade de objetivos do PDI 2016-2026	96
Princípios, Objetivos táticos e Metas (Números) PDI 2016-2026	97
Categorias e seus respondentes – Perspectiva Gestão Institucional	99
Respostas sobre competências dos gestores universitários – Universidade A	106
Respostas sobre competências dos gestores universitários – Universidade B	106
Categorias e seus respondentes – Perspectiva Ensino nas Universidades	108
Categorias e seus respondentes – Perspectiva pesquisa e transferência de conhecimento .	128
Categorias e seus respondentes – Perspectiva Relacionamento Institucional	131
Palavras citadas pelos entrevistados como diferenças de suas IES	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Perspectiva do BSC	43
Figura 2	Quádrupla Hélice	65
Figura 3	Ambientes de Inovação	66
Figura 4	Características dos Parques Tecnológicos	67
Figura 5	Incubadoras vs Aceleradoras	68
Figura 6	A universidade e seus públicos	72
Figura 7	Fluxo da pesquisa	80
Figura 8	Mapa Estratégico 2016 – 2022	93
Figura 9	Probabilidades estimadas pelo modelo preditivo	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Faixa etária dos respondentes	146
Tabela 2	Resultado da Perspectiva Gestão Orientada para a Inovação – IES A.....	148
Tabela 3	Resultado da Perspectiva Gestão Orientada para a Inovação – IES B.....	150
Tabela 4	Resultado da Perspectiva Ensino – IES A	152
Tabela 5	Resultado da Perspectiva Ensino – IES B	153
Tabela 6	Resultado da Perspectiva Pesquisa – IES A	157
Tabela 7	Resultado da Perspectiva Pesquisa – IES B	157
Tabela 8	Resultado da Perspectiva Ecossistema de Inovação – IES A	159
Tabela 9	Resultado da Perspectiva Ecossistema de Inovação – IES B	160
Tabela 10	Resultado da Perspectiva Relacionamento Institucional – IES A	163
Tabela 11	Resultado da Perspectiva Relacionamento Institucional – IES B	164
Tabela 12	Comparações entre as respostas das duas IES – Teste T.....	167
Tabela 13	Alpha de Cronbach por perspectiva	170
Tabela 14	Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 1 – Gestão orientada para Inovação, em função das demais, separadamente por universidade A e B	171
Tabela 15	Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 2 – Ensino, em função das demais, separadamente por universidade A e B	173
Tabela 16	Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 3 – Pesquisa, em função das demais, separadamente por universidade A e B	175
Tabela 17	Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 4 Ecossistema de inovação, em função das demais, separadamente por universidade A e B	177
Tabela 18	Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 5 Relacionamento institucional, em função das demais, separadamente por universidade A e B	179
Tabela 19	Estimativas dos coeficientes do modelo de final de regressão logística, testes de significância, razão de chances e os respectivos intervalos de confiança	183

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Percentagem do gênero da amostra das duas universidades.....	145
Gráfico 2	Percentagem da formação escolar da amostra das duas universidades ...	145
Gráfico 3	Percentagem da atuação profissional da amostra das duas universidades	146
Gráfico 4	Percentagem da faixa etária da amostra das duas universidades	147
Gráfico 5	Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Gestão orientada para inovação	151
Gráfico 6	Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Ensino	
Gráfico 7	Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Pesquisa	154
Gráfico 8	Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Ecossistema de Inovação	162
Gráfico 9	Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Relacionamento Institucional	165

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E TRAJETÓRIA ACADÊMICA DA PESQUISADORA	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo Geral.....	26
1.2.2 Objetivos Específicos.....	26
1.3 TRABALHOS CORRELATOS	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
2.1 UNIVERSIDADE E CONTEMPORANEIDADE.....	31
2.2 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	34
2.3 A INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	44
2.4 A INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - ENSINO	48
2.4.1 Novos paradigmas na didática	48
2.4.2 Metodologias Ativas	49
2.4.3. Educação <i>online</i> , o Ensino Híbrido ou <i>Blended learning</i>	54
2.4.4. Educação Continuada de professores no contexto da Inovação	56
2.4.5 A internacionalização	57
2.4.6 Inovação Curricular.....	58
2.5 A INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – PESQUISA E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	60
2.5.1 Ranking das universidades e o impacto nas pesquisas.....	60
2.5.2 Universidades Empreendedoras.....	62
2.5.3 Ecossistemas de Inovação: Parques Tecnológicos.....	64
2.6 O RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL: NOVAS PERSPECTIVAS.....	68
2.7 PERCEPÇÃO – CONCEITOS	75
3 MÉTODO DE PESQUISA	79
3.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	80
3.1.1 Processo de Amostragem e Procedimentos de Coleta de Dados	81
3.1.2 Análise de Dados	83
3.2 PESQUISA QUANTITATIVA	85
3.2.1 Amostra não probabilística. Questionário estruturado e Escala de Likert	85

3.2.2 Análise de dados – Procedimentos Estatísticos	87
3.3. ASPECTOS ÉTICOS.....	88
4. RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	90
4.1 CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS	90
4.2. PERCEPÇÃO DE GESTORES, PROFESSORES E ESTUDANTES.....	100
4.2.1. Percepções sobre a Gestão Institucional.....	100
4.2.2. Percepções sobre o Ensino nas universidades	109
4.2.3 Percepções sobre a Pesquisa e Transferência de Conhecimento	129
4.2.4 Percepções sobre o Relacionamento Institucional.....	133
5. RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	145
5.1. PERCEPÇÕES DA SOCIEDADE	145
5.5.1 Caracterização da Amostra.....	145
5.1.2 Resultados da Análise Descritiva por Perspectiva.....	148
5.1.3 Teste T: Comparações entre as médias das duas IES.....	167
5.1.4. Alpha de Cronbach: Análise de consistência interna das escalas	171
5.1.5. Análise de Regressão.....	171
5.1.6. Probabilidades estimadas pelo modelo preditivo.....	182
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES FUTURAS.....	187
REFERÊNCIAS	193
APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA: GESTORES, PROFESSORES E ESTUDANTES	205
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA SOCIEDADE	209
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	213

1 INTRODUÇÃO E TRAJETÓRIA ACADÊMICA DA PESQUISADORA

Esta pesquisa objetiva apresentar uma análise do atual contexto das universidades no que diz respeito às dimensões que a inovação tomou nestes últimos anos. As mudanças e inovações ocorrem há séculos, contudo, atualmente, com a entrada das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a sociedade tem reconhecido a inovação como um fato constante, ágil e, sobretudo transformador, pois, algumas inovações quebram paradigmas e transformam a maneira de desenvolver produtos, serviços, a produção e seus usos.

No ponto de vista de Gómez (2015), estamos diante de uma mudança de época, não apenas em um momento de transformações. Para ele, as alterações substanciais ocorreram em três áreas fundamentais da vida social: o âmbito da produção e consumo (economia), o âmbito do poder (político) e o âmbito da experiência cotidiana (sociedade e cultura). Deste modo, a universidade vê-se obrigada a compreender esse novo contexto, analisá-lo e propor estratégias, com um olhar de médio e longo prazo, haja vista a velocidade das transformações. O papel da universidade torna-se fundamental e necessário para preparar os seus estudantes para um mundo mais globalizado, aberto e humano, a fim de contribuir com todos aqueles que fazem parte da comunidade universitária, como gestores, professores, técnicos administrativos, famílias, empresários e sociedade e, sobretudo, para desenvolver pesquisas com impacto e transferência de tecnologia para a sociedade.

As universidades, atualmente, no auge da transformação, têm sofrido com este “desacomodar”, pois não é tão simples sair do *status quo* de séculos para uma nova configuração. Por isso, conforme afirma Morosini (2014), a educação superior vive um momento singular no contexto sócio-histórico e econômico mundial. Além de desafios às funções de ensino, pesquisa e extensão de qualidade, novos obstáculos estão postos, entre os quais se destaca considerar as demandas locais num contexto global. A autora adiciona que o estado de mutação carrega com ele Contextos Emergentes da Educação Superior: configurações em construção na educação superior observadas em sociedades contemporâneas e que convivem em tensão com concepções pré-existentes, refletoras de tendências históricas.

As universidades têm se esforçado de forma considerável para acompanhar o movimento desta nova realidade. Alguns exemplos dessas mudanças, no aspecto de ensino, são o aumento da aplicação de metodologias ativas, as novas configurações na construção e alterações dos currículos de cursos, a educação *online*, o ensino híbrido. Já no que diz respeito à pesquisa, além dos atuais estudos básicos e aplicados, é cada vez mais crescente a

perspectiva de I+D, ou seja, Investigação, Inovação e Desenvolvimento e a Transferência de Conhecimento, visando sempre a melhoria da sociedade. Configuram ainda neste tema, aspectos da Hélice Quádrupla, os Ecossistemas de Inovação, os Parques Tecnológicos, as *Startups*¹ e as Incubadoras². Outra transformação em curso diz respeito à vivência do aluno no ambiente universitário, isto é, a inserção de atividades no campus para proporcionar ao estudante opções culturais, entretenimento, lazer, bem como amplos serviços que permitam ao estudante sentir sua plenitude ao viver a universidade.

Segundo Dias Sobrinho (2019), a educação também deve orientar-se pelas premissas do bem-comum. Também lhe incumbe formar cidadãos-profissionais com grande capacitação técnica, sentido de liderança, inclinação à inovação e ao empreendedorismo e, de modo especial, ao desenvolvimento da capacidade de entender e de colaborar para a construção do mundo humano.

Este cenário impulsiona as instituições de ensino superior a fazerem planos estratégicos mais ousados, a criarem indicadores que apontem, de fato, como estão atendendo às expectativas, tanto no que tange às leis federais, como também às expectativas de alunos e da comunidade acadêmica. Assim sendo, embora estudantes, professores e a sociedade vejam no seu cotidiano as ações de inovação das universidades, torna-se relevante conhecer a percepção desse público.

A seguir, será apresentado um breve relato acerca da trajetória acadêmica e profissional da pesquisadora.

Trajetória acadêmica e profissional da pesquisadora:

Nasci em São Bernardo do Campo/SP. Em 1998, me mudei para Bento Gonçalves/RS, (BG), onde iniciei minha graduação em Letras-Português e Literatura, concluída em 2002. Durante a graduação na Universidade de Caxias do Sul (UCS), em BG, trabalhei na área de Gestão da Qualidade, numa indústria do segmento de móveis planejados, elaborando documentos e ministrando treinamentos para os colaboradores. Neste período, fiz alguns cursos de especialização em Administração da Produção, Gestão da Qualidade e Gestão em Marketing. Depois de sair da indústria, trabalhei como consultora, ministrei treinamentos para

¹ *Startup* são empresas muito novas num mercado. Geralmente, encontram-se em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado e vinculadas a algum segmento de tecnologia. Fonte: RIES. Eric. *A Startup enxuta* (2012).

² Incubadoras podem ser um projeto ou uma empresa que tem como objetivo a criação ou o desenvolvimento de pequenas empresas ou microempresas, apoiando-as nas primeiras etapas de suas vidas. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Incubadora>

uma empresa multinacional sobre temas de certificações, gestão da qualidade, processos, sustentabilidade, entre outros.

Também trabalhei numa Instituição de Ensino, na área de planejamento estratégico/qualidade. Nesse período, foi possível combinar educação com a gestão, pois as auditorias, os planos e resultados estratégicos, táticos e de produção eram detalhados e acompanhados nas unidades de ensino e na mantenedora. Ademais trabalhei numa faculdade onde conheci com mais detalhe a importância da articulação entre os processos acadêmicos e administrativos. À época, comecei o Mestrado em Gestão Educacional (2014-2016), primeira turma da Unisinos com parceria entre PUCRS e Uniritter. No mestrado, tive a oportunidade de ter um orientador da PUCRS, e seguimos juntos no doutorado, sendo, portanto, uma grande satisfação, porque temos perfis semelhantes no que diz respeito à gestão educacional. Minha dissertação de mestrado é intitulada: “A articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento em instituições de ensino superior no estado do Rio Grande do Sul”, nela entrevistei coordenadores da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e gestores de planejamento de duas universidades comunitárias, uma pública e uma privada. O mestrado foi muito importante para eu perceber como pesquisar é algo prazeroso para mim, especialmente, sobre um tema tão alinhado ao meu perfil, uma vez que a gestão e a educação, sobretudo, a educação superior, sempre me interessaram. A partir deste contexto, acreditei que seria interessante fazer o doutorado. E, em 2018, iniciei meus estudos no doutorado, na linha de pesquisa *Formação, Políticas e Práticas em Educação*. Cada ano vivido no doutorado, cada evento, cada encontro, cada aula foi a certeza de um caminho trilhado, de uma meta atingida e o desenvolvimento da maturidade acadêmica e profissional. Também participar de grupos de pesquisa, como o UNIVERSITAS/RIES³ e o PROMOT⁴, foi essencial para a aproximação com a pesquisa, a produção acadêmica e com os colegas. Além disso, ser representante discente do PPGEdU oportunizou um olhar diferenciado e mais amplo. Infelizmente, o doutorado sanduíche, na Universidade de Barcelona, na Espanha, previsto para 2021, não aconteceu em virtude da pandemia de Covid-19, mas com certeza, os aprendizados promovidos foram muito além do conhecimento acadêmico, foram para a vida.

Essencialmente, profissionais que atuam com a educação superior sabem que ela é complexa e proporciona grandes desafios, principalmente, no momento atual, com mudanças relativas ao novo perfil dos estudantes, a tecnologia, a redução de investimentos, a pandemia,

³ Coordenado pela Doutora Marília C. Morosini. Organiza conhecimentos sobre Educação Superior nos campos de políticas e práticas, junto ao CEES-Centro de Estudos em Educação Superior, promove eventos, encontros, pesquisas, entre outros.

⁴ Coordenado pela Doutora Bettina Steren, o grupo *Processos Motivacionais em Contextos Educativos* realiza pesquisa com alunos, professores da Escola de Humanidades sobre motivação, metodologias ativas, promove eventos, entre outros.

enfim, aspectos que conduzem à inovação. Desta forma, a escolha do tema inovação ocorre porque é atual, necessário, articula-se fortemente com a gestão educacional e, sobretudo, porque o resultado desta pesquisa será relevante para gestores de instituições de ensino superior e demais profissionais deste segmento.

A tese atuará nos aspectos da Inovação na Educação Superior e na análise da percepção dos públicos envolvidos numa universidade. A próxima seção abordará a Formulação do Problema de Pesquisa, com o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como o estado de conhecimento do tema. O capítulo dois retratará as várias dimensões da inovação na Educação Superior, nas perspectivas do Ensino, da Pesquisa e Transferência de Conhecimento e o Relacionamento Institucional. A seção três trata sobre o desenvolvimento multimétodo de pesquisa. O quarto capítulo exibirá os resultados da análise qualitativa apontando as percepções de gestores, professores e estudantes. O capítulo cinco apresenta a percepção da sociedade por meio da análise quantitativa. Por fim, o sexto e último capítulo exibirá as considerações finais e implicações futuras.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

É indiscutível que houve uma mudança no discurso e na prática da educação. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO (2015b), a mudança reconhece a relevância da educação e da aprendizagem para entender e resolver questões globais nas áreas social, política, cultural, econômica e ambiental. O papel da educação vai além do desenvolvimento de conhecimento e habilidades cognitivas para a construção de valores e atitudes entre alunos. Espera-se que a educação facilite a cooperação internacional e promova a transformação social de uma forma inovadora em direção a um mundo mais justo, pacífico, tolerante, inclusivo, seguro e sustentável.

Dentro da perspectiva de interdisciplinaridade, cooperação e transformação social há declarações significativas, que provocam os atores da educação superior a saírem da zona de conforto. A Constituição Federal assume: “Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Também no âmbito do sistema educacional brasileiro, a LDB⁵ (Lei Federal. n.º 9.394/96), no artigo 43, declara que a educação superior tem por finalidade

⁵ LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Atualização 2014. Acesso: <https://bit.ly/2DS2VoX>

(resumido): “I-Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua”; III “incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive”; “VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição” (BRASIL, 1996). Finalmente, o Manifesto Mundial sobre Educação Superior da UNESCO (2009) declara, no item 38, que as Instituições de ensino superior devem procurar áreas de pesquisa e ensino que abordem questões relacionadas ao bem-estar da população e estabelecer uma fundação forte para a ciência e a tecnologia relevantes localmente. Adiciona-se o item 39, ao afirmar que a educação superior deve criar mutuamente parcerias vantajosas e sociedades civis para facilitar a transmissão e o compartilhamento de conhecimento adequado.

Assim sendo, pensar a educação superior é colocá-la no centro de discussões acerca do passado e do futuro, afinal ela não pode perder sua histórica missão e visão, mas também não pode parar no tempo, haja vista as demandas da sociedade. Posto isto, inovar é imperativo, pois as mudanças não aguardam as decisões de execução das universidades e, portanto, a agilidade é também requisito dessa sociedade. Falar em inovação é falar de transformação, seja algo material ou um processo, atividade ou serviço. Segundo Christensen⁶ (1997), inovação é uma mudança no processo pelo qual uma organização transforma trabalho, capital, matéria-prima ou informação em produtos e serviços de valor maior.

A humanidade vem se transformando e evoluindo há muitos séculos e, desta forma, inovar não seria algo desse tempo, mas, sim, algo constante, e que, nos últimos anos, estuda-se de maneira mais profunda. Talvez um dos motivos pelos quais a inovação está e sobressaindo neste século seja em virtude de sua vinculação com a tecnologia, pois esta transforma a forma de viver da população. O fato é que a humanidade viveu a era industrial, na qual criou e aperfeiçoou máquinas e equipamentos; em seguida, viveu a era do conhecimento e da informação, em que o ser humano tornou-se o ator principal desse movimento. Para Bernhein e Chauí (2008):

Uma das características da sociedade contemporânea é o papel central do conhecimento nos processos de produção, ao ponto do qualificativo mais frequente

⁶ Foi um professor de administração na *Harvard Business School*, que ficou mundialmente conhecido pelo seu estudo em inovação dentro de grandes empresas. Seu livro mais conhecido é o *O Dilema da Inovação*, no qual há a criação da teoria de Inovação Disruptiva.

hoje empregado ser o de *sociedade do conhecimento*. Estamos assistindo à emergência de um novo paradigma econômico e produtivo no qual o fator mais importante deixa de ser a disponibilidade de capital, trabalho, matérias-primas ou energia, passando a ser o uso intensivo de conhecimento e informação.

A nova era, em que o ser humano pensa, descobre, idealiza, cria e utiliza a tecnologia em seu favor para desenvolver tudo aquilo que foi idealizado, articula-se fortemente com a educação, sobretudo com as universidades. Audy (2006, p. 57) ressalta:

À medida que a sociedade vai se tornando mais baseada no conhecimento, as empresas vão mudando suas características e o mercado de trabalho vai se tornando mais intensivo em conhecimento, gerando demandas por um novo tipo de profissional. Ao mesmo tempo a sociedade passa a esperar mais das Universidades em termos de contribuições ao processo de desenvolvimento econômico e social.

Dias Sobrinho (2005) afirma ser a educação superior, em especial a universidade, um campo marcado historicamente, e, por conta disto, enraizada em situações concretas que marcam os tempos. Sempre sofreu pressões e sempre interferiu na sociedade de cada época. Mas agora, com a realidade da globalização, impõe-se a necessidade de se reinventar, renovar-se e se redefinir para não ficar a reboque. Nóvoa (2018) destaca que é preciso reequilibrar as prioridades e, acima de tudo, levantar as bandeiras essenciais da universidade: a autonomia, a independência, a participação, a liberdade e o futuro.

Os processos educacionais são afetados diretamente pelo atual contexto de mudanças que a sociedade passa, e, portanto, este estudo visa investigar como a inovação é percebida pelos atores das universidades. Desta forma, como base para a definição de inovação no ensino superior, foi escolhida a definição de Masetto (2004, p. 197) que a explica como “conjunto de alterações que afetam pontos-chave e eixos constitutivos da organização da educação universitária provocados por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da Educação Superior”. A escolha dessa definição ocorre em virtude de ser a mais próxima do que se pretende buscar compreender a partir desta investigação, haja vista que há outras definições da palavra inovação que, muitas vezes, são associadas ao campo da administração e negócios.

Assim como ocorreu de forma geral na sociedade, a inovação na educação proporcionou mudanças significativas, contudo de forma mais lenta se comparada aos processos de negócios. Eventualmente, o modelo educacional perpetua sentimentos de resistência à mudança e, algumas vezes, com uma atitude refratária ao novo. De certa forma, ainda se observa na educação vigente um modelo industrial de “linha de produção”, no qual o professor fala e os alunos recebem a informação. Moran (2015) é categórico ao afirmar que ainda encontra-se nas instituições educacionais um número razoável de professores que

experimentam novas metodologias, utilizam aplicativos atraentes e compartilham o que aprendem em rede. O que predomina, no entanto, é certa acomodação, repetindo fórmulas com embalagens mais atraentes, esperando receitas, num mundo que exige criatividade e capacidade de enfrentar desafios complexos. Há também um número significativo de docentes e gestores que não querem mudar, que se sentem desvalorizados com a perda do papel central como transmissores de informação e que pensam que as metodologias ativas deixam o professor em um plano secundário e as tecnologias podem tomar o seu lugar.

Por situações assim, inovar em instituições de ensino é um desafio. Desafio porque ocorrem resistência às mudanças e dificuldade de transformar aquilo que “sempre deu certo”. No entanto, para aquelas IES que se desafiam e querem se constituir como uma IES inovadora nos processos de ensino e de produção científica, é fundamental a dedicação de todos. Desta forma, algumas ações são importantes para conquistar num nível superior em inovação, como investir em infraestrutura, na pesquisa e transferência de tecnologia, atualização constante de professores, alterações nos currículos, ousadia na criação de novas práticas pedagógicas e, sobretudo, ter gestores que estejam inseridos nas tendências globais em educação para determinar estratégias para a inovação. Portanto o “sempre foi feito assim” configura-se como uma frase obsoleta, pois as mudanças não param e não param.

Diante deste contexto e em virtude da expansão do ensino superior ocorrida na última década, o perfil das IES no Brasil precisou mudar. Um dos aspectos dessa mudança diz respeito especialmente à **gestão e governança institucional**, tendo em vista que o mundo está mais dinâmico, competitivo e fica evidente a concorrência entre as instituições de ensino superior. Assim, ter um diferencial que retrate as qualidades, torna-se fundamental, porém não apenas retratá-las, e, sim, realizar um **planejamento institucional** articulado com todos os processos da instituição, sistemático e sustentável por um longo período de tempo, visando a realização de sua missão institucional.

Determinar uma **estratégia** requer que a instituição conheça bem seus pontos fortes, ameaças, fraquezas e oportunidades, observando os contextos interno e externo, ou seja, planejar. Kotler e Fox (1994) afirmam que três níveis de planejamento são usados, o primeiro envolve o orçamento e o processo de programação. Um segundo nível é de planejamento tático a curto prazo, no qual o autor destaca estar a maioria das instituições de ensino. Já o terceiro nível são as IES orientadas estrategicamente para o planejamento a longo prazo. Este planejamento envolve identificar a missão institucional, avaliar seus recursos e examinar o ambiente para determinar quais devem ser suas prioridades estratégicas.

Para Kotler e Fox (1994), planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e execução adequada. A definição deixa evidente um aspecto importante, isto é, a implementação, haja vista que a instituição pode ter um planejamento bem-estruturado, contudo, se as pessoas envolvidas não executarem o que foi planejado, todo o resultado fica comprometido. Assim, o papel de todos os envolvidos é essencial para resultados sustentáveis e no reajuste de planos.

Conforme afirma Torres (2004), o futuro do ensino, e das próprias IES, dependerá da capacidade de as instituições assumirem estratégias competitivas, detectar novos segmentos de mercado, encontrar novas formas de relacionamento com seu público, rever os cursos existentes sob o prisma de serviços educacionais ou ainda de criar cursos. Enfim, prestar serviços educacionais, com qualidade e efetividade. Para tanto, as IES necessitam desenvolver soluções organizacionais que lhes possibilitem enfrentar, com sucesso, os desafios com que se confrontam.

Outro aspecto a considerar, são as constantes alterações no contexto político e econômico brasileiro que, conseqüentemente, corroboram para restrições financeiras e de financiamento estudantil e provocam, desta forma, a concorrência por estudantes. Estes e outros fatores têm contribuído para a vulnerabilidade das IES, sejam elas públicas, privadas e, até mesmo, as grandes redes educacionais focadas no mercado. Contudo essa vulnerabilidade não pode ser um aspecto desmotivador, ao contrário, pois, dos riscos provenientes do contexto externo, nascem as oportunidades. Diante dos aspectos já citados, percebe-se que o papel da gestão institucional é fundamental para dar andamento e direção aos planos da organização. Para Silva (2016), as Instituições de Ensino Superior estão inseridas no cenário globalizado, buscando maior eficiência no serviço prestado, respeitando os códigos e valores de uma sociedade democrática. Em virtude da crescente complexidade da administração nas sociedades modernas, a prática da governança contribui para o alinhamento entre missão e visão com os demais objetivos e metas estratégicas.

Ainda no tema **Gestão e Governança**, é válido considerar que toda organização precisa determinar seu desempenho, inclusive as IES. Uma das maneiras de medir o desempenho de uma instituição é por meio de indicadores que, de forma geral, demonstrem a sua sustentabilidade. Para muitos, a ação de mensurar o desempenho de uma IES remete a “avaliar”, pois não é possível compreender o desempenho sem antes ela passar por um processo de avaliação.

No âmbito das avaliações de universidades, encontra-se o SINAES⁷ (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), a avaliação da CAPES⁸ e os *rankings*. O SINAES analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. Resumidamente, trata de avaliações internas e externas regidas pela Lei Federal n. 10.861 de 2004. A avaliação interna é conhecida a autoavaliação institucional e no que se refere à avaliação externa, é realizada com avaliadores externos à instituição. Além do SINAES, há a avaliação realizada pela CAPES chamada de Avaliação Quadrienal. Segundo a CAPES (2022), este é o principal controle de qualidade da pós-graduação brasileira. É parte do processo de permanência dos cursos de mestrados e doutorados das IES no país, e é realizada em 49 áreas de avaliação (número vigente em 2020), seguindo sistemática e conjunto de quesitos básicos estabelecidos pelo Conselho Técnico Científico da Educação Superior (CTC-ES). Os resultados da avaliação periódica de programas de pós-graduação são expressos em notas, numa escala de 1 a 7, que são atribuídas ao Programa após análise dos indicadores referentes ao período avaliado. A análise é conduzida nas comissões de área de avaliação e, posteriormente, no CTC-ES, que homologa os resultados finais. São estes resultados que fundamentam a deliberação do Conselho Nacional de Educação - CNE/MEC sobre quais cursos obterão a renovação de reconhecimento para a continuidade de funcionamento no período subsequente. Finalmente, cita-se a entrada dos *rankings* como forma de avaliação, e as universidades de destaque nos maiores *rankings* mundiais são denominadas de Universidade de Classe Mundial.

Em virtude do objetivo principal, nesta pesquisa, não será aprofundado o tema das avaliações internas e externas do SINAES e da CAPES, bem como não haverá aprofundamento de debates de especialistas sobre o uso positivo ou não dos *rankings*, mas, sim, o seu papel no atual contexto das IES como ferramenta de avaliação, comparação e percepção de imagem. O fato é que os *rankings* apresentam grande representatividade na vida das universidades ultimamente, mesmo que haja questões a serem melhoradas.

De acordo com Seoane (2009), os *rankings universitários* são listas de instituições avaliadas, de forma comparativa, de acordo com um conjunto de indicadores, apresentadas no formato de tabela classificatória em ordem decrescente considerando critérios pré-

⁷ Criado pela Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações.

⁸ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é um órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Fonte: Sobre a Quadrienal. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/avaliacao-quadrienal/sobre-a-quadrienal>

estabelecidos com o intuito de classificar instituições em comparação a outras. Para a autora, as classificações de instituições de ensino superior são um fenômeno global, no qual todos os dias mais países são integrados nos processos para avaliar o desempenho deles. Os principais usos de um *ranking* podem ser: responder às demandas dos consumidores para saber facilmente o posicionamento de uma instituição, contribuir para o trabalho de avaliação da qualidade das instituições, cooperar para a definição de “qualidade” nas instituições de ensino superior. Vogel *et al.* (2014) destacam que, a partir do lançamento do *Ranking* de Shanghai, em 2003, as universidades, governos e a mídia lançaram olhar para este tema e, assim, iniciou-se o desenvolvimento dos indicadores para outros *rankings* universitários internacionais, como o *CWTS Leiden Ranking*, que tem a base exclusiva em indicadores bibliométricos, o *QS University Ranking (Quacquarelli Symonds)* e o *The Times Higher Education (THE)*, sendo esses os mais importantes. Na realidade brasileira, o jornal Folha de São Paulo apresenta o *Ranking* Universitário Folha (RUF) anualmente. De forma geral, os indicadores utilizados para a avaliação dizem respeito à produção científica, ensino, impacto para a sociedade e reputação, e são coletados por meio de bancos de dados internacionais de artigos científicos e pesquisas de opinião com acadêmicos e empregadores.

Com efeito, os *rankings*, assim como os indicadores de desempenho, são fundamentais para o acompanhamento e o diagnóstico da gestão, para que a IES possa fazer uma avaliação e buscar avanços. À medida que as exigências da sociedade aumentam, torna-se primordial a atuação da instituição com relação à melhoria de seu desempenho acadêmico e administrativo. Assim sendo, pondera-se que **Gestão e Governança** poderiam ser consideradas como a capa superior de um guarda-chuva em que se encontram aspectos de liderança, planejamento, gestão de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura. Por outro lado, a Gestão só pode existir se na sua base estiver associado todo o negócio (*core business*), isto é, os processos principais de uma organização, que, no caso das IES, seriam: o **Ensino**, a **Pesquisa e Transferência de Conhecimento** e o **Relacionamento Institucional**.

Parte-se, portanto, para desvendar o que hoje ocorre na dimensão do **Ensino e a sua relação com a inovação**. Moran (2015) destaca pontos importantes nesse novo contexto. Segundo ele, algumas dimensões estão ficando evidentes na educação formal: 1) o modelo *blended*, em que se reúnem de várias formas – física e virtual – em grupos e momentos diferentes, de acordo com a necessidade, com muita flexibilidade, sem os horários rígidos e planejamento engessado; 2) Metodologias ativas: pois se aprende melhor a partir de práticas, atividades, jogos, projetos relevantes do que da forma convencional, combinando colaboração personalização, isto é, incentivar e gerenciar os percursos individuais, e por fim; 3) O modelo

online com uma mistura de colaboração e personalização, no qual cada aluno desenvolve um percurso mais individual e participa, em determinados momentos, de atividades de grupo.

No que se refere aos aspectos das **Pesquisas e a sua relação com a inovação**, são conhecidas as Pesquisas Básicas e as Aplicadas, porém se agrega a **Pesquisa e Transferência de Conhecimento**. Neste tema, as referências atuais são acerca de Ecossistemas de Inovação e os Parques Científicos e Tecnológicos (PCTs), Incubadoras, Aceleradoras⁹ e *startups*, Patentes, e, em consequência, a Hélice Tríplice, atualmente chamada de Hélice Quádrupla. Este conceito, cunhado por Henry Etzkowitz (2009), é o mais utilizado para entender os PCTs que prevê, para seu funcionamento ideal, a articulação entre três atores: indústria, governo e universidade. Para Audy (2017), os parques tecnológicos são um dos vetores mais relevantes para a sociedade que, cada vez mais, identifica o novo papel das universidades, o de criar ambientes de inovação e protagonismo do desenvolvimento econômico e social.

Finalmente, o conceito de **Relacionamento Institucional**, que, por si só, já é inovador, pois significa a relação entre o estudante, a sociedade e a universidade, não somente no que corresponde aos processos acadêmicos, mas, sobretudo, por meio dos serviços que a universidade oferece como as áreas de lazer, de descanso, cultura, shows, teatro, aproximação com a família do estudante e com toda a sociedade. Aqui, considera-se também a Extensão universitária, que, de acordo com Paula (2013), é o que permanente e sistematicamente convoca a universidade para o aprofundamento de seu papel como instituição comprometida com a transformação social, que aproxima a produção e a transmissão de conhecimento de seus efetivos destinatários, cuidando de corrigir, nesse processo, as interdições e bloqueios, que fazem com que seja assimétrica e desigual a apropriação social do conhecimento, das ciências, das tecnologias.

Esta tendência de aproximação não somente vinculada ao ponto de vista de ensino e pesquisa e extensão faz com que o aluno possa sentir-se mais próximo da universidade, acolhido e pertencente àquela IES. Ainda nesse âmbito, o fator *marketing* institucional torna-se fundamental, tanto para perceber o que os estudantes querem e precisam, como para divulgar as novidades que a IES desenvolve.

Vale destacar que, nesse estudo, se optou por desdobrar separadamente em Pesquisa/Transferência de Conhecimento e Relacionamento Institucional a Terceira Missão¹⁰

⁹ Aceleradoras são focadas não em uma necessidade prévia, mas sim em empresas que tenham o potencial para crescerem muito rápido. Justamente por isso, aceleradoras buscam startups escaláveis (e não somente uma pequena empresa promissora). Fonte: <https://exame.abril.com.br/pme/qual-a-diferenca-entre-aceleradoras-e-incubadoras>.

¹⁰ “No contexto da terceira missão das Universidades, essas assumem um novo e renovado desafio, o de atuarem como vetores do desenvolvimento econômico e social da sociedade, ampliando suas missões básicas, de ensino e pesquisa. A

das Universidades (Inovação). A decisão deve-se ao fato de facilitar os desdobramentos e a compreensão por parte dos participantes da pesquisa, sobretudo, na aplicação das questões das entrevistas e do questionário. Lembrando que as demais perspectivas, Gestão, Ensino (Primeira Missão), Pesquisa (Segunda Missão)¹¹, estão descritas neste documento.

A partir da visão de inovação, nas perspectivas de **Ensino, Pesquisa e Transferência de Conhecimento e Relacionamento Institucional** encontram-se os atores principais do palco Universidade. Como numa peça de teatro, por trás dos bastidores estão aqueles que fazem ações importantes, mas nem sempre aparecem. Esses são, portanto, a Gestão Institucional, composta por gestores que planejam, dirigem, gerenciam recursos, infraestrutura e equipamentos e tentam oferecer as melhores alternativas para que os atores principais possam fazer sua melhor performance.

E diante deste espetáculo, que é o processo de educar cidadãos, é importante compreender a legítima percepção dos públicos envolvidos no que tange à inovação. Neste sentido, duas definições são importantes nesse processo: a primeira diz respeito ao “público”. Segundo Kotler e Fox (1994, p. 43), “Um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e organização que têm interesse real ou potencial em afetar uma instituição”. A segunda definição é “percepção”. Conforme o dicionário Michaelis (2019), significa: 1. Ato ou efeito de perceber. 2. Capacidade de distinguir por meio dos sentidos ou da mente; 3. Representação mental das coisas. 4. Qualquer sensação física manifestada através da experiência. Já sob o ponto de vista da filosofia, Chauí (2000) declara que percepção é uma experiência dotada de significação, isto é, o percebido é dotado de sentido e tem sentido em nossa história de vida, fazendo parte do mundo do sujeito e de suas vivências.

A partir destes dois conceitos apresentados, nesta investigação os públicos são: gestores institucionais, professores, estudantes e a sociedade e, portanto, em face dessa realidade, o problema de pesquisa pretende analisar a percepção dos públicos envolvidos na universidade com relação à orientação estratégica para inovação.

Analisar como a sociedade tem percebido e valorizado o esforço das universidades em acompanhar os novos contextos globais é um dos pontos que sustenta a relevância desta pesquisa. Ademais, pesquisar qual é a percepção dos públicos envolvidos na universidade à luz do posicionamento estratégico das universidades é de fundamental importância para

inovação emerge como o motor desse processo de transformação, levando a pesquisa à sociedade, atuando como fonte de resolução de problemas e abertura de novas possibilidades” (AUDY, 2017).

¹¹ “Desde o século XI, quando surge a primeira Universidade na Europa (Universidade de Bolonha, 1088), o ensino emerge como a primeira missão da Universidade. Somente no século XIX, em especial na Alemanha, na França e na Inglaterra, no escopo da primeira revolução na missão da Universidade, surge a segunda missão (pesquisa)” (AUDY, 2017).

distinguir como as estratégias são ou podem ser relevantes para dar direcionamento institucional, mas, sobretudo, reconhecer e mostrar o papel significativo que as universidades têm numa sociedade no que concerne aos processos de inovação, desenvolvimento e melhoria da vida da população.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos públicos envolvidos na universidade com relação à orientação estratégica para inovação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as estratégias que as universidades estão elaborando dentro da perspectiva de inovação;
- b) Analisar a percepção de gestores, professores e estudantes com relação às práticas de inovação nas IES;
- c) Identificar os indicadores que envolvem as práticas de inovação nas IES;
- d) Analisar a percepção da sociedade com relação aos indicadores identificados na etapa qualitativa;
- e) Analisar quais são os indicadores relacionados às práticas de inovação que têm maior impacto na percepção da sociedade.

1.3 TRABALHOS CORRELATOS

O tema inovação na perspectiva da Educação Superior tem evoluído ao longo do tempo. No entanto para obter evidências dessa evolução e, sobretudo, conhecer efetivamente as pesquisas sobre Inovação na Educação Superior, a pesquisadora utilizou a metodologia denominada Estado de Conhecimento para aprofundar as análises sobre o tema. A partir da participação na disciplina “Estado do Conhecimento”, ministrada pela professora doutora Marília Costa Morosini, no primeiro semestre em 2018, iniciaram-se as análises no Banco de

Teses e Dissertações (BDTD)¹², as quais seguiram em 2019. A escolha por esse banco de dados ocorreu porque ele engloba todas as teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa no país.

Conforme Morosini (2015, p. 102):

[...] estado de conhecimento é identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica.

Para iniciar a pesquisa no BDTD, foram inseridas as palavras *universidades inovadoras* sem aspas, em todos os campos da busca simples e foram encontrados 16.135 documentos, não sendo possível aproveitar, em virtude da quantidade e consequente amplitude de leitura. Contudo, com o refinamento de colocação de aspas para *Universidades Inovadoras*, o resultado mostrou quinze documentos. Dessas, foram selecionadas três.

A partir da leitura flutuante das teses e dissertações, foi possível refinar as buscas. A partir daí, utilizou-se a busca avançada, em que, primeiramente, foi utilizada a palavra *Inovação* a ser localizada no resumo em português e a palavra *Ensino Superior* no resumo em português, nos anos de 2010-2018. O resultado apresentou 58 trabalhos, sendo selecionados cinco. Em virtude da extensão de assuntos vinculados à busca, fica evidente que, após a leitura flutuante, é preciso realizar mais filtros baseando-se nas análises e experiência do pesquisador, conforme cita:

O conhecimento é uma escolha tanto de um modo de vida quanto de uma carreira, quer o saiba ou não, o trabalhador intelectual forma-se a si próprio, na medida em que trabalha para o aperfeiçoamento de seu ofício, para realizar suas próprias potencialidades (...). Isso significa que deve aprender a usar sua experiência de vida em seu trabalho intelectual: examiná-la e interpretá-la continuamente. (MILLS, 2009, p. 22)

Assim, a pesquisadora ampliou as buscas e, desta forma, ainda no período de 2010-2018 inseriu *inovação educativa* no campo resumo, havendo catorze documentos selecionando, três dissertações e uma tese selecionada. Outra busca foi *Inovação na Educação Superior*, no mesmo período, havendo dois trabalhos e um deles já havia sido selecionado. Ampliando a pesquisa, foram utilizadas outras expressões como *inovação educacional* no Resumo Português e em Todos os campos: *universidades*, havendo dezesseis documentos e

¹² O Ibict desenvolveu e coordena a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil. Fonte: <http://bdtd.ibict.br/>

nenhum selecionado. Ainda foi feita a busca por *inovação* no título e *educação superior* no resumo, no mesmo período, sendo localizados vinte e seis trabalhos. Quatro deles já haviam sido selecionados e dois foram selecionados nessa busca.

Quadro 1: Teses e dissertações no Banco de Teses da BDTD - 2010-2018
Selecionados

Assunto	Tipo de Busca	Encontrados	Utilizados
Universidades Inovadoras	Simple	15	3
Universidades Inovadoras Educação Superior	Resumo Resumo	58	5
Inovação educativa	Resumo	14	3
Inovação na Educação superior	Resumo	2	1 já selecionado anteriormente
inovação educacional universidades	Resumo português Todos os campos	16	Nenhum
inovação educação superior	Título Todos os campos	26	2
			Total: 13

Fonte: A autora (2018)

O quadro a seguir mostra a lista do corpus de análise que foi trabalhado, a partir de uma leitura flutuante, para construção da bibliografia anotada, sistematizada e categorizada.

Quadro 2: Listagem dos trabalhos selecionados como corpus de análise – 2010-2018

	Título do Trabalho	Autor	Ano da Publicação	Tipo de Trabalho
1	A interação universidade empresa na Unb: um estudo de caso	Cabello, Andrea Felipe	2015	Dissertação
2	Instituições de educação superior como agentes de inovação para o desenvolvimento sustentável: estudo em uma universidade comunitária de Santa Catarina.	Berchin, Issa Ibrahim	2017	Dissertação
3	Inovação em educação e sua influência nos modelos tradicionais de ensino superior	Freitas, Ellen Camila de	2017	Dissertação
4	Cooperação universidade e empresa: o caso UDESC	Cardoso, Marcelo Gomes	2015	Dissertação
5	Fatores que configuram a interação universidade-empresa no sistema nacional de inovação: uma comparação entre as universidades brasileiras públicas e privadas	Schmidt., Matheus	2017	Dissertação
6	Docência em tempos digitais: análise do perfil e da ação do professor frente às tecnologias em cenários escolares	Maristela Compagnoni Vieira	2017	Tese
7	Inovação na educação superior: reflexões sobre a transformação de uma proposta curricular	Ana Luiza Marino Küller	2010	Dissertação
8	Pedagogia da PUC-SP: sob a ótica de características inovadoras educativas	Santos, Marilene	2011	Dissertação
9	Percepção de docentes da UFSCar sobre sua agência de inovação	Martins, Patricia Villar	2010	Dissertação
10	A congruência de valores pessoais com o PDI em uma universidade federal: estudo com ênfase na inovação e sustentabilidade	Lucca, Carmem	2013	Dissertação
11	Formação docente na modalidade a distância para ações inovadoras na educação superior	Bardy, Livia Raposo	2018	Dissertação
12	O impacto da política de inovação sobre o trabalho do professor-pesquisador da Universidade de São	Sacramento, Leonardo Freitas	2015	Tese

	Paulo, campus Ribeirão Preto			
13	Os sentidos da ciência no cenário industrial: a inovação tecnológica e suas implicações na política de educação superior	Delgado, Darlan Marcelo	2010	Tese

Fonte: A autora (2018)

A partir dessa análise, a pesquisadora determinou as categorias, que implica não só no reagrupamento de forma gráfica facilitando a compreensão, mas, sobretudo, conforme cita Morosini (2015), também contribui numa conceituação da categoria identificada. Ou seja, categorizar, ajuda na compreensão e aprofundamento do tema da pesquisa, bem como sua articulação com os teóricos pesquisadores daquele assunto. Desta forma, as categorias definidas foram: a) Inovação Educacional; b) Relação universidade e empresas. Empresas incubadoras e *startups*; c) Inovação educativa mediada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e formação continuada de professores; d) Inovação do Modelo Curricular; e) Inovação na gestão, governança e estratégia.

É importante destacar que essa pesquisa ocorreu em 2018 e foi de extrema importância para que a pesquisadora ampliasse seus horizontes com relação ao seu tema, tal como para desenvolver o referencial teórico. A partir de 2019, após as pesquisas e análises de todo o material selecionado, houve uma delimitação do objeto de pesquisa, determinando que o objetivo principal fosse voltado para a **percepção da inovação pelos públicos das universidades**. Assim sendo, as pesquisas sobre o aspecto da percepção iniciaram pela busca avançada: Todos os campos: *inovação, educação superior, percepção*. Foram encontrados 18 trabalhos, sendo um aproveitado, o número 1 no Quadro 3.

Quando substituída *educação superior* por *universidade*, o resultado foi de 484, porém, de diversas áreas do conhecimento, a maioria de Programas de Pós-Graduação em Administração. Como filtro, foram selecionadas as áreas de conhecimento, *Ciências Humanas: Educação*, resultando em nove documentos, no entanto nenhum se enquadrava à Educação Superior. Assim, optou-se por visualizar as áreas de administração: de trinta e nove documentos, foram selecionados três (o número 2, 3 e 4 do Quadro 3). Ao editar essa última pesquisa e adicionar *Educação Superior*, surgiram quarenta e seis registros, sendo apenas um selecionado, ou seja, o quinto do quadro 3.

Quadro 3: Listagem dos trabalhos selecionados como corpus de análise

	Título do Trabalho	Autor	Ano da Publicação	Tipo de Trabalho
1	Estudo sobre a percepção do discente sobre as metodologias ativas na educação superior	Adada, Flávia	2017	Dissertação
2	O impacto do uso da metodologia ativa de aprendizagem para estudantes e professores em um curso de graduação em Administração	Maio, Edith Cristiane dos Santos	2014	Dissertação
	Percepção de docentes da UFSCar sobre sua	Martins, Patricia	2010	Dissertação

3	agência de inovação	Villar		
4	Percepção do aluno de administração frente estratégias de aprendizagem ativa como inovação ao modelo tradicional de ensino	Belem, Rudiclér Silveira	2019	Dissertação
5	O caráter inovador da Universidade Federal da Integração Latino-Americana a partir da percepção da comunidade acadêmica	Oliveira, Michelle Cristina Martins de	2019	Dissertação

Fonte: A autora (2019)

A pesquisadora optou por detalhar, em separado, o processo de Estado de Conhecimento ocorrido nos anos de 2018 e 2019, tendo em vista que, cada período foi primordial para o amadurecimento do processo de análise do tema proposto. Participar da disciplina “Estado de Conhecimento” foi fundamental para reconhecer que, como cita Mills (2009), essa etapa exige impregnação aprofundada do pesquisador, exige paciência e determinação, pois engloba um movimento de ir e vir que o autor chama de um processo de “contínuo artesanato”, no qual categorias teóricas iniciais orientam a constituição das categorias finais a partir da imbricação entre a postura inicial e o resultado na análise do corpus.

Finalmente, foi realizada uma busca do período 2019-2021 em Todos os campos no Banco de Teses, com as palavras: *inovação*, *educação superior*, *percepção*. Foram localizados doze documentos e três documentos associavam-se com o tema, sendo:

Quadro 4: Listagem dos trabalhos selecionados como corpus de análise – 2019 - 2021

	Título do Trabalho	Autor	Ano da Publicação	Tipo de Trabalho
1	Formação de professores para educação superior nas engenharias: potencialidades inovadoras.	Gonçalves, Cláudio Martins	2020	Dissertação
2	Estudos de futuros e a geração de conceitos de inovação no ensino superior: processos e aplicações.	Matos, Maria Carolina Machado de	2019	Dissertação
3	O caráter inovador da Universidade Federal da Integração Latino-Americana a partir da percepção da comunidade acadêmica. (fala de membros da instituição)	Oliveira, Michelle Cristina Martins de	2019	Dissertação

Fonte: A autora (2022)

Nota-se, a partir dessas últimas análises, que não existem, até então, teses e dissertações que estudem a percepção sobre inovação com uma perspectiva mais global, com uma amplitude de públicos como a que se objetiva executar, mostrando assim, que a pesquisa é relevante. O que se verificou foram apenas dissertações com temas e públicos específicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva retratar a fundamentação teórica da pesquisa. Para tanto, apresentará reflexões de autores do Brasil e do exterior sobre os temas da Educação Superior na contemporaneidade, a gestão universitária, as inovações nas perspectivas do ensino, da pesquisa e transferência de conhecimento e o relacionamento institucional.

Quadro 5: Perspectiva e Referências teóricas

Perspectiva	Autores
Universidade e Contemporaneidade/ Gestão Institucional	Audy e Ferreira (2006); Audy e Morosini (2006); Bernhein e Chauí (2008); Boer e Goedegebuure (2009); Braga (2005); Casartelli (2016); Christensen e Eyring (2014); Dias Sobrinho (2014); Franco (2006); Franco e Longhi (2021); Girardi <i>et al.</i> (2012); IBGC (2015); Kaplan e Norton (1997, 2004, 2008); Mintzberg <i>et al.</i> , (2006); Masetto (2011); Morosini (2006); Morin (2001, 2007); Nobrega (2004); Oliveira (2010); Porter (1989); Santos (2020); Scherer e Carlomagno (2009); Serra <i>et al.</i> (2009); Suzuki (2008); Coral <i>et al.</i> (2009); Takashina e Flores (2005); Tavares (2009, 2013); Wright <i>et al.</i> (2000);
Inovação no Ensino	Brackmann (2017); Brockveld (2017); Campos (2011); Cunha (2008); Cunha (2008); Cunha e Isaia (2006); Demo (1998); Edu Trends (2019); Elliott (2017); Enricone (2007); Freitas <i>et al.</i> (2008); Gallardo (2004); Gil (2018); Giraffa e Martins (2015); Horn e Staker (2015); Imbernón (2010); Kampff (2018); Masetto (2004, 2011); Moran (2015, 2017, 2018); Moreira e Schlemmer (2020); Morosini (2006, 2017); Morosini (2017); Nóvoa (1992, 2018, 2020, 2021); Prensky (2001); Ribeiro (2005); Sancho e Hernandez (2004); Santos (2009); Schmidt (2001); Tardif (2000); Tavares (2003); UNESCO (2001); Valente (2014 a,b); Zabalza (2004);
Inovação na Pesquisa e Transferência de Conhecimento	Audy (2006, 2017); Baumgarten (2020); Bernardino e Marques (2010); CERI (2019); Christensen e Eyring (2014); Clark (2006); Clotet, 2006); CRES (2018); Etkowitz (2009, 2017); GUNI (2019); Piqué e Audy (2016); Ries (2012); Valmorbida (2015).
Inovação no Relacionamento Institucional	Blanchard (2011); Dias Sobrinho (2000, 2014); Etkowitz e Zhou (2017); Fior e Mercuri (2003); Kaplan e Haenlein (2010); Kotler e Fox (1994); Lamy (2013); Mentges e Casartelli (2017); Nóvoa (2021); Oliveira (2004); Paula (2013); Recuero (2009); Rocha et al. (2011); Safko e Brake (2010); Tavares (1997).

Fonte: A autora (2021)

2.1 UNIVERSIDADE E CONTEMPORANEIDADE

Bernhein e Chauí (2008):

Uma das características da sociedade contemporânea é o papel central do conhecimento nos processos de produção, ao ponto do qualificativo mais frequente hoje empregado ser o de *sociedade do conhecimento*. Estamos assistindo à emergência de um novo paradigma econômico e produtivo no qual o fator mais importante deixa de ser a disponibilidade de capital, trabalho, matérias-primas ou energia, passando a ser o uso intensivo de conhecimento e informação.

O mundo da educação superior está em efervescência como nunca. Organismos multilaterais, nações desenvolvidas ou emergentes, estados-nação, instituições universitárias e a própria comunidade acadêmica tendem a afirmar que as instituições de educação superior estão em crise (MOROSINI, 2006). Segundo a autora, frente a este quadro estão sendo realizados inúmeros estudos sobre a educação superior em diferentes níveis. Paradigmas estão sendo questionados e regras são ditadas – novos modelos são propostos. Sob os tradicionais modelos universitários humboldtianos¹³ e francês-napoleônico¹³ são ofertados o modelo empresarial, o internacional e o da universidade empreendedora e sustentável, entre outros. (MOROSINI, 2006)

É de significativo destacar que uma das mudanças pelas quais a sociedade está envolvida diz respeito à rapidez que a tecnologia evolui, fato que reflete diretamente na forma como as instituições de ensino superior atuam frente a seus estudantes, e como os professores atuam didaticamente. Outra mudança significativa refere-se ao perfil dos empregos, haja vista que a crise mundial reduziu o número de empregos formais e, os jovens, os quais estão ou entram no mercado de trabalho, não querem mais ficar presos a atividades rotineiras e habituais. De acordo com Audy (2017), essas mudanças envolvem, primeiro, profundas mudanças na sociedade, gerando novas demandas, novas carreiras profissionais, com formação mais abrangente e flexível, fim do emprego único, perspectivas de uma vida profissional com mudanças de carreira frequentes. Segundo, um novo perfil dos estudantes, gerações digitais, globais, demandas por novos formatos de ensino-aprendizagem. Também a complexificação dos problemas, com demandas por conhecimento diversos na busca das soluções para os desafios e problemas das empresas e da sociedade e, por fim, a importância da capacidade de aprender a aprender, mais autonomia na aquisição de conhecimentos e na formação, necessidade crescente de educação continuada por toda a vida, visando manter a capacidade de renovação e adaptação às constantes mudanças.

O que se observa é a necessidade que os estudantes tenham uma visão globalizada, uma percepção aberta de mundo, mas, sobretudo, que estejam conscientes da importância de uma visão sistêmica, haja vista que uma área de conhecimento não anda mais sozinha, a relação interdisciplinar é evidente e as universidades precisam estar atentas a esse novo contexto. Audy e Morosini (2007) afirmam que o caminho de formação educacional, hoje

¹³Modelo *Humboldtiano*: concepção de instituição de Educação Superior fundamentada na ciência, ou seja, na produção do saber. Modelo *Napoleônico*: concepção de instituição de Educação Superior herdada do iluminismo, voltada ao sistema utilitarista de ensino de formação profissional. Modelo francês elitista, de escolas profissionalizantes e isoladas voltadas à transmissão do saber. (Fonte: Enciclopédia de Pedagogia Universitária, 2006)

flexibilizado, prevê, após a educação básica, uma complexa possibilidade de percursos formativos para o aluno. Esta diversificação dos percursos formativos pode estar ligada ao tempo de formação, à especificidade curricular, à organização acadêmica, à categoria administrativa da instituição, entre outros fatores. E são ofertados à população cursos de pós-graduação, *lato e stricto sensu*. Também cursos de doutorado e pós-doutorado. Para os autores, “Hoje, também se faz presente a necessidade, antes inexistente, da educação continuada frente a uma sociedade de informação múltipla e constante, de um conhecimento incerto e complexo” (AUDY; MOROSINI, 2007, p. 507).

Para Bernhein e Chauí (2008), a interdisciplinaridade implica complementaridade, enriquecimento mútuo e conjunção de conhecimentos disciplinares. A maior complexidade da estrutura do conhecimento contemporâneo, que, para Edgar Morin, somente pode ser assumida mediante “um pensamento complexo”, impõe a interdisciplinaridade como resposta apropriada a tal complexidade. Morin (2007, p. 53) ainda afirma:

Se eu abordo o tema da complexidade e transdisciplinaridade, devo dizer que são dois termos inseparáveis que remetem um ao outro. Antes de tudo se eu tomo o sentido primeiro da palavra complexidade, ou seja, a raiz latina da palavra “complexus”, aquilo que é tecido conjuntamente, aquilo que se deve enlaçar.

A educação nos dias atuais pressupõe uma relação conjunta entre as disciplinas. Morin é enfático nesse aspecto ao afirmar que o ensino por disciplina, fragmentado e dividido impede a capacidade natural que o espírito tem de contextualizar, é essa capacidade que deve ser estimulada e desenvolvida pelo ensino de ligar as partes ao todo e o todo às partes (MORIN, 2001). Corrobora Masetto (2011) ao afirmar que a multi e a interdisciplinaridade na compreensão dos fenômenos e na construção do conhecimento é uma exigência fundamental no desenvolvimento do conhecimento humano.

Além disso, as universidades, atualmente, têm papel fundamental no desenvolvimento de pesquisas e inovações que impactam na sociedade. De acordo com Audy (2017), a visão do processo de pesquisa, que gera os impactos no processo de desenvolvimento econômico e social, como mostra a história, nunca foi linear, nem mesmo na atualidade. Para o autor, as relações entre ciência, tecnologia, inovação e desenvolvimento são interativas, simultâneas e complexas, tendo as pessoas como principal força propulsora de um ciclo virtuoso, a pesquisa como base, a inovação como vetor e o desenvolvimento como consequência. (AUDY, 2017)

Nos capítulos a seguir, serão desenvolvidas questões acerca da Gestão Universitária, a inovação na Educação Superior nas perspectivas de Ensino, Pesquisa e Transferência de Conhecimento, Relacionamento Institucional.

2.2 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O cenário vivido pelas universidades com mudanças no financiamento estudantil, perda de alunos, perda de recursos para as pesquisas, novos comportamentos dos estudantes, a tecnologia, entre outros aspectos vivenciados nos últimos anos, tem obrigado as instituições de ensino a buscar alternativas para melhoria da gestão institucional. Este é um dos motivos pelos quais adotar boas práticas de governança e gestão tornou-se não mais uma simples opção, mas, sobretudo, um imperativo para a sustentabilidade das universidades.

Nesse sentido, gerir uma universidade poderia ser considerada uma arte, pois deve configurar uma sincronia entre os atores da **governança, gestão, planejamento, lideranças**, as quais têm como uma das suas missões orquestrar os movimentos deste espetáculo, tendo **as pessoas** como parte fundamental para a excelência desta obra de arte. Estreiam nesse palco temas que anteriormente eram tratados muito mais no âmbito das organizações empresariais de fins lucrativos, porém, atualmente, estão sendo muito relevantes no mundo universitário.

Embora a educação seja um bem público, não se pode perder de vista que a adoção de práticas de governança e gestão devem ser priorizadas a fim de manter controlados aspectos acadêmicos, financeiros, econômicos, sociais e ambientais, seja numa IES privada ou pública. Desta forma, uma abordagem que preze pela Governança, Gestão, Inovação Estratégica, Planejamento, Ferramentas de Gestão e Indicadores de Desempenho promovem maior segurança a todos os atores envolvidos nesse contexto institucional.

Primeiro, é necessário compreender as origens da Governança. Lodi (2000) detalha que o movimento da Governança Corporativa teve origem nos Estados Unidos, no início dos anos 1990, em decorrência de necessidades específicas de administradores de fundos de pensão, que sentiam uma necessidade de maior segurança nos investimentos realizados com dinheiro dos mutuários, os quais eram, na grande maioria, como acionistas minoritários e que sofriam com a falta de informações objetivas e transparentes para orientar suas decisões de investimento. Adicionalmente, para Wright *et al.* (2000), a Governança Corporativa refere-se a um sistema de gestão no qual as estratégias da empresa são monitoradas pelo Conselho de Administração para garantir a efetividade da administração e um maior retorno para os acionistas, zelando pelos direitos dos sócios minoritários, principalmente, após a ocorrência de alguns escândalos financeiros.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema. No documento *Código das*

Melhores Práticas de Governança Corporativa declaram que: “Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, p. 20, 2015). Ainda segundo o IBGC (2015), a adequada adoção dos Princípios Básicos de Governança Corporativa resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros e os Princípios Básicos são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (*accountability*) e Responsabilidade Corporativa. Apesar de terem sido primeiramente desenvolvidos para empresas, os princípios e práticas de governança também podem ser adotados e acarretar benefícios para organizações não empresariais, por meio do alinhamento de interesses em busca de contribuir para o sucesso da organização e para sua longevidade (IBGC, 2015).

No entanto como traduzir a abordagem da Governança Corporativa para as instituições de educação, já que muitas das práticas adotadas são voltadas para o setor público e governamental, bem como para organizações que atuam no mercado financeiro? Tavares (2013b) afirma que, considerando a escassez de literatura aplicável ao tipo de organização universidades, dado que o tema da governança universitária ter sido pouco explorado em debates, parte-se da hipótese que o modelo de governança universitária é um modelo em construção.

Nesse sentido, Tavares (2009) questiona como é possível construir um modelo de governança para as universidades brasileiras que responda à condição de sustentabilidade e perenidade, mantendo sua identidade histórica construída durante séculos de atuação na educação brasileira. Tavares (2009) constrói algumas pistas para um melhor aprofundamento do tema governança universitária, na tentativa de formatar contornos para um modelo de governança compatível com este segmento universitário. Assim, segundo ele: a) processo decisório; por meio de colegiados representativos dos segmentos da universidade e a construção de meios de informação e canais de participação que assegurem a não centralização; b) performance institucional: a universidade deve responder às demandas efetivas da sociedade no tempo em que se vive. c) controle institucional e social: como instituição de direito privado, que expõe sua entidade mantenedora ao risco econômico, é inevitável que preste contas a esta e à sociedade e criar mecanismos para que isso se torne efetivo; d) indicadores qualitativos e quantitativos: a avaliação e a transparência de seus dados, relatórios e realizações são instrumentos de governança que devem fazer parte de seu cotidiano; e) financiamento: buscar a diversificação de suas fontes de financiamento,

sobretudo para permitir o acesso de estudantes menos favorecidos; f) não se mover pelo imediatismo e pela busca de resultados de curto prazo, premissa que rege a governança corporativa; g) associar, em sua ação estratégica, o administrativo ao acadêmico: além de lidar com a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, estes devem se articular à gestão, de modo que a governança resulte de um equilíbrio mínimo entre eles; h) admitir como suposto a não homogeneidade, a existência da diferença e da diversidade que resultam em conflitos. O autor ainda adiciona que a universidade é um *lócus* de conflito, pois a produção do saber exige o cultivo de ideias, o que afeta as condições que possibilitam a governança, certamente mais complexa do que nas organizações capitalistas em geral, regidas pela orientação de um poder central inquestionável.

A partir destas declarações, observa-se que a Governança pode ser adotada tanto nas universidades privadas, como nas públicas. Em ambos os casos, as IES têm a obrigatoriedade de passar informações e resultados acadêmicos e de gestão para o governo e, conseqüentemente, à sociedade. No entanto, as IES públicas, por receberem verbas do governo, têm essa obrigatoriedade mais dirigida. Outro ponto abordado na governança universitária diz respeito à relação mantenedora¹⁴ e mantida¹⁵. De acordo com Tavares (2013b), um dos aspectos importantes da governança universitária é a interlocução entre mantenedora e mantida. Para facilitar esta relação podem ser criadas instâncias, tais como comitê executivo ou conselho gestor, com participação de representantes de ambas. Tanto mantenedora como mantida são sujeitas ao controle de órgãos reguladores governamentais no âmbito de suas competências. As relações entre ambas devem ser definidas no estatuto da mantenedora e no regimento da mantida.

Haja vista esses conceitos, observa-se que a governança necessita de estratégias para que se produzam ações a fim de atingir a missão institucional e os objetivos. E como já foi visto, na governança estão inseridas as regras, condutas, práticas que visam dar segurança àqueles que dependem da instituição. Por outro lado, é a partir da gestão institucional que nascem os enfoques relativos ao planejamento, as ações, as métricas, os recursos humanos, financeiros e de infraestrutura necessários para a concepção de uma estratégia.

Em linhas gerais, uma universidade para sobreviver ao crescimento da concorrência, à perda de estudantes, à diminuição de investimentos em pesquisa, à ausência de financiamento

¹⁴ Envolve instâncias previstas na legislação societária, envolve assembleia, conselho de administração. (TAVARES, 2013)

¹⁵ Compreende a estrutura de governança no âmbito da organização acadêmica. Se é universidade ou centro universitário, a exigência pela LDB de conselho um universitário. No plano executivo são dirigidas por uma reitoria e organizam-se em faculdades, centros, núcleos por área de saber. (TAVARES, 2013)

estudantil, precisa fazer investimentos e gerir pessoas, além de desenvolver melhorias nas suas práticas de gestão, para, desta forma, garantir melhores resultados acadêmicos e administrativos. Para Nobrega (2004), gestão é um conjunto de conhecimentos codificados, cujo foco é a obtenção de resultados. O autor reforça que gestão é um processo pragmático. A ciência da gestão tem tudo a ver com o aprendizado. É, na verdade, uma ciência de aprender a entender as circunstâncias e agir de acordo com elas. Adiciona ainda Nobrega (2004) que gestão pode ser considerada como uma busca de critérios para a tomada de decisão com base em evidências empíricas e no seu preditivo. Em gestão, a evidência empírica vem do aprendizado com a observação dos acontecimentos e seus resultados. É preciso ordenar os fatos isolados que prevejam o que vai ocorrer como resultado em certas ações, afirma o autor.

De acordo com Braga (2005), as instituições de ensino representam um sistema aberto, devido ao fato de estarem em permanente intercâmbio com o seu ambiente. Conforme o autor, em um sistema aberto, como o setor educacional, uma grande quantidade de forças de diferentes dimensões e naturezas atuam, se renovam a todo o momento e interferem permanentemente no estado final do sistema. A partir desta declaração, reconhece-se a necessidade de uma estrutura de gestão sólida, bem como contemplar planos de curto e longo prazo a fim de buscar a sustentabilidade das IES. Tavares (2013b, p. 150) afirma que “a adoção de boas práticas de gestão não é mais uma opção institucional, mas um imperativo social, econômico e de sobrevivência às organizações que estão presentes no campo”.

Segundo a Enciclopédia de Pedagogia Universitária, Gestão da Educação Superior significa formas relacionais assumidas pelas IES/ Sistema de Educação Superior no plano de concepções (documentos) e/ou de práticas que expressam processos de tomada de decisão e de desenvolvimento de ações institucionais reveladores da racionalidade prevalente. Têm subjacente uma concepção de universidade e sua(s) finalidade(s), englobando premissas sobre pesquisa/ensino/extensão e princípios organizativos expressivos de processos decisórios e de relações em âmbito local, regional, nacional e internacional: 1) entre seus elementos componentes (unidades, setores, corpo docente, discente e funcional); 2) com a sociedade e seus interlocutores do mundo empresarial e de organismos da sociedade civil; 3) com órgãos governamentais (FRANCO, 2006, p. 213). Adicionalmente, Franco e Longhi (2021) afirmam que Gestão da Educação Superior é uma categoria teórico-investigativa e prática que, na inter-relação com a política, com o planejamento e com a avaliação, compõe o espaço da administração da Educação. Num conceito amplo, a gestão se efetiva em Instituições de Educação Superior (IES), sistemas, projetos, planos educacionais e formas organizativas e

relacionais, no movimento para a concretização das funções de ensino, pesquisa e extensão, dos processos e das responsabilidades.

Ao falar sobre as IES, sejam elas públicas ou privadas, torna-se essencial que haja uma gestão que priorize a sustentabilidade, e, portanto, faça uso de objetivos, metas, indicadores de desempenho e projetos. Nessa linha de análise, torna-se fundamental desenvolver um plano, o qual pode ser um Planejamento Estratégico (PE), ou no que se refere ao cenário da educação superior, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Dentro desse enfoque, o Plano de Desenvolvimento Institucional é considerado uma carta de intenções que visa um plano de ação, aborda mais os processos acadêmicos do que os estratégicos. É um dos processos fundamentais da gestão acadêmica, exigido conforme Art. 16. do Decreto n. 5.773. Ele significa o projeto institucional da IES, é o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da IES no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver (BRASIL, 2006).

No entanto, o PDI, em virtude de sua especificidade, pode ser considerado como um modelo de planejamento estratégico do segmento da educação. Uma metodologia de planejamento e gestão que concebe não somente a identidade da Instituição de Ensino Superior no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às estratégias para atingir suas metas e objetivos, mas também a sua estrutura organizacional e as diretrizes ligadas às ações didático-pedagógicas, administrativas, de infraestrutura e orçamentárias. Os eixos, os quais devem ser contemplados no PDI, são os seguintes: o Perfil Institucional, o qual contempla um Breve Histórico da IES, sua Missão, Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma) e as Áreas de atuação acadêmica. Após, o Projeto Pedagógico Institucional, ou PPI, que, dentre outras informações, deve constar as Políticas de Ensino, as Políticas de Extensão, as Políticas de Pesquisa, Políticas de Gestão e a Responsabilidade Social da IES. Também deve conter o Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância), o perfil do corpo docente, a descrição da organização administrativa da IES, as políticas de atendimento aos discentes, informações de infraestrutura. Outro ponto importante refere-se à descrição acerca da Avaliação e Acompanhamento do desenvolvimento institucional, isto é, procedimentos de autoavaliação institucional em conformidade com a lei nº 10.861/2004. E, finalmente, os aspectos financeiros e orçamentários, contendo a estratégia de gestão econômico-financeira,

os planos de investimentos e a previsão orçamentária com cronograma de execução. (BRASIL, 2004)

Cabe destacar que, na Enciclopédia de Pedagogia Universitária, o PDI é referenciado na definição de Gestão Universitária:

Diz respeito ao pensar e fazer a universidade, no sentido de sua finalidade – ciência e educação –, a qual lhe confere condição de peculiaridade como instituição social. Compreende o planejamento institucional estratégico, formalmente representado no plano de Desenvolvimento Institucional, mas é consubstanciada na organização acadêmica, i.e. do pessoal acadêmico, e na ação acadêmica, formalizada em programas, projetos e atividades de ensino, pesquisa e extensão” (FRANCO, 2006, p. 216).

Franco e Longhi (2021) acrescentam que o PDI é como instrumento de planejamento e de gestão, é um plano estratégico no qual as diretrizes pedagógicas para as ações, atividades acadêmicas e científicas são estabelecidas. O PDI expressa a filosofia de trabalho e define a missão da IES. É indicativo das estratégias para atingir metas e objetivos.

Além do PDI, que é uma obrigatoriedade por lei, as Instituições de Ensino Superior podem elaborar um Planejamento Estratégico, que seria uma forma de alinhamento estratégico de todos envolvidos em uma organização, visando o atingimento de resultados. Primeiramente, é relevante retratar o que é Estratégia.

Mintzberg *et al.* (2006, p. 85) explicam: “Estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso”. Uma estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Ainda segundo os autores, as metas e objetivos estabelecem o que será atingido e quando os resultados devem ser atingidos. As políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Os programas especificam a sequência de ações, passo a passo, necessária para atingir os principais objetivos. Também “as decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final, à luz das mudanças previsíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos ambientes adjacentes”. (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 29)

Nas palavras de Serra *et al.* (2009), a estratégia e o planejamento têm significados distintos, mas devem coexistir, uma vez que um precede o outro. O planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Cabe ressaltar que o planejamento sozinho não garante os resultados esperados, mesmo que tenha sido cuidadosamente elaborado. Conforme os autores, planejamento estratégico é um processo

gerencial e refere-se à formulação de objetivos e metas, considerando as condições internas e externas e sua evolução. Adiciona a esses conceitos, Oliveira (2010, p.17), quando afirma: “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Porter (1989, p.79) destaca:

O objetivo de desenvolver ou restabelecer uma estratégia nítida em geral é, principalmente, uma questão organizacional, que depende de liderança. Com tantas forças trabalhando contra o exercício de escolhas e de opções excludentes nas empresas, a existência de um nítido referencial intelectual para orientar a estratégia é um contrapeso imprescindível. Além disso, também são essenciais os líderes fortes, dispostos a fazer escolhas.

Diante dessas considerações, percebe-se como o papel da liderança é importante para a elaboração de estratégias ousadas, inovadoras e, muitas vezes, de risco. De acordo com Casartelli (2016, p. 215), “quando o nível de competitividade existente é elevado, a Gestão e Inovação Estratégica são mais bem exercitadas, levando os executivos a serem mais criativos”. Segundo o autor, “planos estratégicos de sucesso têm na sua essência ideias inovadoras e que leva as instituições educacionais a ter uma proposta de valor único no seu ambiente de atuação”.

A ascensão do processo de planejamento estratégico aumentou consideravelmente e, sobretudo, nas IES. Segundo Oliveira (2010), isso ocorre em virtude da concentração de medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente, desde a formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação – estratégias – a serem seguidas para sua consolidação. O autor salienta que uma das fases mais importantes do planejamento estratégico é o diagnóstico estratégico, no qual, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, como a seguir (OLIVEIRA, 2010, p. 68):

a) Pontos Fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente;

b) Pontos Fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;

c) Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que tenha condições e interesses;

d) Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis que podem criar condições desfavoráveis, se não bem controladas.

A partir da análise de ambientes internos e externos e a determinação de objetivos e metas, nasce a formalização escrita do planejamento, denominado plano estratégico. De acordo com Tavares e Foletto (2013), o plano estratégico é um documento específico, o qual demonstra graficamente as decisões, objetivos, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão. Tais documentos são elaborados e detalhados com a finalidade de orientar o desenvolvimento do processo estratégico de uma organização, estabelecendo, de forma visual, clara e direta os objetivos estratégicos, táticas e operacionais a serem executados. Ainda nesse tema, Kaplan e Norton (2008) afirmam que os mapas estratégicos descrevem qual o critério ou estratégia que será usada pela empresa por meio das inter-relações de causa e efeito entre os objetivos traçados. Ele mostra o processo de como transformar os ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis.

A articulação entre PDI e o Planejamento Estratégico, para aquelas instituições que optaram por fazê-lo, deve existir, uma vez que, a partir do desenvolvimento do PDI e do PE, são gerados os Planos de Ações, contemplando os indicadores e as metas a serem trabalhadas em todos os níveis organizacionais. Deste modo, as diferenças nos níveis asseguram ações que podem ser estratégicas, isto é, mais de responsabilidade das lideranças, geralmente de longo prazo. Já os táticos são mais intermediários e geram aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis. Por fim, as ações operacionais detalham como deve ser feito e envolvem ações mais de rotina. Contudo os objetivos, metas e ações operacionais ou táticas são executados e mensurados para que sejam atingidos a estratégia e o plano estratégico da empresa.

A gestão universitária precisa estar pautada na apresentação dos resultados que demonstrem a dimensão de sua gestão. Objetivos, metas, *rankings*, indicadores, a transparência das informações e relatórios devem fazer parte do cotidiano de um gestor. Haja vista a especificidade de uma IES, torna-se importante a construção de indicadores específicos e não somente parâmetros empresariais convencionais de rentabilidade, liquidez, endividamento, ou seja, os indicadores sociais e de produção acadêmica são obrigatórios para uma gestão sustentável. Deste modo, faz-se necessária a adoção de ferramentas e instrumentos que apoiem as lideranças junto às suas equipes na implementação desses planos, bem como em função de as IES serem consideradas organizações do conhecimento e possuírem uma configuração diversificada. É fundamental o uso de modelos de gestão, como, por exemplo, o *Balance Scorecard* (BSC), considerado uma das ferramentas e metodologias

mais apropriadas para que as IES mantenham controle por meio da medição e do monitoramento dos resultados de sua estratégia.

A aplicação da ferramenta BSC tem como objetivo balancear os indicadores de desempenho, isto é, não aplica apenas indicadores financeiros, por exemplo, mas abrange indicadores de todos os processos de negócio que são importantes para atingir a estratégia institucional. Conforme os seus criadores, Kaplan e Norton (1997, p. 9), “os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios”.

O *Balanced Scorecard* também estabelece as relações de causa e efeito entre os indicadores definidos pela organização e os descreve em mapas estratégicos. Kaplan e Norton (2004) destacam que as organizações podem usar o BSC para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos. Os principais objetivos do BSC são: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. A figura a seguir, mostra as perspectivas do BSC:

Figura 1: Perspectiva do BSC



Fonte: KAPLAN, R.; NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na prática*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

Kaplan e Norton (2008) afirmam que a comunicação da missão, dos valores, da visão e da estratégia é o principal passo para a motivação do pessoal. “Os executivos podem usar o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* para divulgar a estratégia – tanto o que a organização quer alcançar quanto como pretende realizar os objetivos estratégicos. O conjunto de todos os objetivos e indicadores fornece uma imagem abrangente das atividades de criação de valor da organização” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 144).

A abordagem de indicadores de desempenho é fundamental para a gestão de uma instituição de ensino. O método de avaliação dos processos e das atividades torna-se necessário para verificar se a instituição está atingindo os objetivos e as estratégias definidas. Por tudo isso, os indicadores são uma forma de medir uma situação atual de algo previamente estabelecido, haja vista que o que não é medido, não pode ser controlado. Nessa linha de considerações, é fundamental notar que, numa IES, esses indicadores serão todos aqueles importantes para atingir a estratégia, poderão ser indicadores relativos à gestão, mas, sobretudo, os acadêmicos. Os indicadores dão suporte à análise crítica dos resultados, à tomada de decisão e ao planejamento e melhoria dos processos da organização. De acordo com Takashina e Flores (2005), indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados para controlar e melhorar o desempenho e a qualidade dos produtos e processos da organização. Obviamente, no caso das IES englobarão, por exemplo, indicadores relativos à autoavaliação, capacitação de docentes, *rankings* nacionais e internacionais, atualização de currículos e projetos de novos cursos, inovações em pesquisas, novas parcerias, internacionalização, entre outros. Isto é, os indicadores devem refletir o contexto daquela IES e, deste modo, dependerão do que a instituição quer e precisa medir e monitorar, bem como de sua estratégia.

Dentro desta configuração, se a estratégia da instituição for voltada para a inovação, seu foco é voltado totalmente para esse tema. Assim, Suzuki (2008) destaca que o planejamento estratégico para inovação procura estabelecer a importância da inovação para o negócio, analisar a competência que diferencia a empresa de seus concorrentes e a tecnologia. Alinhados a isso, Coral *et al.* (2009, p.87) salientam que “um processo do Planejamento voltado para Inovação necessita que as informações auxiliem a elaboração de estratégias inovadoras e é de suma importância o envolvimento dos colaboradores da organização”.

Por fim, Mintzberg *et al.* (2006) afirmam que a estratégia é um padrão, uma forma de pensar no futuro, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Mas, dentro desse contexto, em que a flexibilidade também se torna a base da criação de novos conceitos, Mintzberg *et al.* (2006) analisam algumas premissas da formação de estratégias, e, em uma delas, destacam que as organizações devem ser maleáveis para acompanhar as mudanças de contextos e de rumo, ter uma estrutura simples que possa responder de forma ágil às mudanças propostas pelas lideranças visionárias. De acordo com Casartelli (2016, p. 220):

É fundamental a existência de líderes nas instituições de ensino com a capacidade visionária que permita enxergar múltiplas direções. Esse conjunto de direções possibilita ter melhores decisões estratégicas. Lideranças visionárias, com condições de formular e buscar uma visão comum entre as equipes são fundamentais. Esses

líderes devem ter uma referência clara do rumo da instituição. Essa visão não é estática e deve haver uma direção com um propósito continuado, com flexibilidade às possibilidades de constantes mudanças, mas sem perder o objetivo final estabelecido.

Sobretudo, é possível perceber que, quando a organização assume ter uma **estratégia voltada para a inovação**, sua liderança já fez uma análise criteriosa de seu contexto e cenários, e, desta forma, determinou que terá inovação em seu cerne, isto é, como uma espinha dorsal. Levando para a perspectiva das IES, quando isso ocorre, significa que, em seus planos, objetivos, metas, no Mapa Estratégico ou no PDI devem existir aspectos de inovação. Por consequência, essa mentalidade inovativa provavelmente fará parte de seu contexto educacional: sendo praticada na didática, nos ambientes educacionais, nas pesquisas, no relacionamento institucional, nas sugestões das equipes, enfim, será o tema transversal de sua existência.

2.3 A INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O assunto inovação teve como conceituação inicial os segmentos industrial, empresarial e econômico. A indústria, ao longo do tempo, sempre foi pioneira em produzir conhecimentos relativos a processos empresariais e suas aplicações, como a Gestão da Qualidade, Ambiental, Segurança do Trabalho, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), entre outros. Sem dúvida, a indústria é atuante nesse sentido, em especial nos processos de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e prova disso são os inúmeros produtos e serviços criados ao longo do tempo, os quais a sociedade tem experimentado sua evolução. Contudo o tema inovação chegou a outros segmentos, sobretudo nos educacionais, construindo, desta forma, novas possibilidades e hoje se encontra em diferentes áreas do conhecimento.

Ao debater o tema inovação, é preciso citar Joseph Schumpeter, o chamado pai dos estudos sobre inovação. Schumpeter (1988) relaciona a inovação com resultados econômicos e esclarece a diferença entre inovação e invenção: “Uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”. Já quando o assunto é a inovação tecnológica, Schumpeter (1988) esclarece que ela cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, assim, padrões de produção e criando diferenciação para as

empresas. Representa, por sua vez, o papel central na questão do desenvolvimento econômico e regional de um país.

Por outro lado, a inovação, diferentemente do que muitos pensam, não é somente tecnológica, ela pode ocorrer em diversos contextos, como em processos e produtos ou na gestão. Apesar disso, o Manual de Oslo¹⁶ (2005) retrata que inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Sendo assim, a inovação também pode estar no contexto educacional.

Corroborando com esse conceito Audy (2017), ao destacar que inovação envolve a criação de novos projetos, conceitos, formas de fazer algo, sua exploração comercial ou aplicação social e a consequente difusão para o restante da economia ou sociedade. A inovação sempre deve ser analisada em um determinado contexto, pois o que pode ser considerado inovação em um contexto, pode não ser em outro.

Um conceito muito importante para compreender os tipos de inovação é de Christensen (1997), quando diferencia a Inovação Disruptiva¹⁷ e a Inovação Incremental. Essa gera melhoria contínua e sustentação nas diversas fases do ciclo de vida de um produto ou processo, envolve melhorias, normalmente mais simplistas. Já a inovação disruptiva corresponde àquelas mudanças radicais, de ruptura com os costumeiros paradigmas, por consequência, provoca novos patamares tecnológicos em que se aplica. Para Audy (2017), as inovações disruptivas são dramáticas, criam demandas, indústrias, mercados, aplicações e processos, econômicos ou sociais, além de gerar melhorias significativas, exponenciais, nos indicadores de desempenho ou qualidade em que se aplicam.

Desta forma, promover inovações que consigam, de certa maneira, romper com os atuais paradigmas será fundamental para dar um novo passo diante dessa nova realidade com estratégias claras e pensadas para atender essa nova demanda da sociedade. Christensen e Eyring (2014) afirmam que as IES precisam criar estratégias que lhes permitam transcender o plano da imitação. Precisam dominar a tecnologia da educação a distância e introduzir inovações. São as estratégias que permitem uma evolução. Para Clark (2006), “A necessidade aqui se torna mais específica: romper a relação do colegiado com o *status quo* de tempo

¹⁶Em 1990, foi editada, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a primeira edição do *Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*, que tem como objetivos orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.

¹⁷O conceito de inovação disruptiva foi criado por Clayton M. Christensen, em 1997, no livro *O Dilema da Inovação*.

integral e fazer com que ele trabalhe em favor de um processo de tomada de decisões que promova mudança”. Tais afirmações, segundo o próprio autor, são fáceis de dizer, porém difíceis de se executar.

Christensen e Eyring (2014) adicionam ainda que a universidade tradicional continua sendo indispensável. A superação dos desafios e das oportunidades apresentadas por uma sociedade global e em rápido ritmo de mudanças exige mais do que mera competência cognitiva e habilidades técnicas básicas. Em especial, os estudantes universitários jovens necessitam de um ambiente no qual sejam capazes não apenas de estudar como também de expandir seus horizontes e simplesmente “crescer”. Ainda segundo eles, “O Projeto singular da universidade, forjado por líderes visionários no fim do século XIX e século XX, manteve-se inabalado. No momento, as inovações que surgem estão provocando uma desestabilização do *status quo*” (CHRISTENSEN; EYRING, 2014, p. 10).

E o que pressupõe inovar no ensino superior? A abordagem de inovação é geralmente muito mais vinculada à administração, e na educação? Masetto (2004, p. 197) afirma que a inovação no ensino superior se define como “conjunto de alterações que afetam pontos-chave e eixos constitutivos da organização do ensino universitário provocados por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da Educação Superior”.

Estes aspectos também são sustentados por Cunha (2008), ao afirmar que a inovação está inserida como a promoção de práticas pedagógicas que favoreçam a flexibilização curricular, com foco na aprendizagem do aluno, na autonomia, no pensamento crítico e na reflexão sobre o seu próprio processo de aprendizagem rompendo com um ensino tradicional, mecânico e apenas de memória, focado exclusivamente na ação do professor.

O questionamento de Enricone (2007) vai além de inovar por inovar: “É necessário analisar o contexto, o que se quer e por que se quer. Por que inovar?” Ainda para ela, se as IES tiverem projetos inovadores, equilibrando planejamento e criatividade, aceitando imprevistos, gerenciando o que pode ser previsto e incorporando o novo, o inesperado, haverá maiores avanços nas inovações. Igualmente, Cunha (2008) declara que, para ocorrer a inovação educacional, se faz necessário romper com as regularidades propostas, permitindo, desta forma, que haja a reconfiguração do conhecimento, não somente com a inserção de novidades e tecnologias, mas também se relacionando à forma de como se entende o conhecimento.

Acresce Saviani (1995, p. 30), ao definir a inovação educacional como um “processo de colocar a experiência educacional a serviço de novas finalidades”; e essa proposta alinha-se às ideias de Masetto (2004), que afirma que as atuais políticas governamentais para a

Educação Superior têm dado espaço para propostas de inovação no ensino de graduação e na pesquisa em diferentes áreas do conhecimento, envolvendo parcerias entre organizações da mesma área, com objetivos comuns, ou entre organizações de áreas diferentes com objetivos afins. O autor aponta que a educação superior e a pesquisa na universidade estão exigindo cada vez mais o conhecimento interdisciplinar, cooperativo e integrado.

Na realidade, aqueles que atuam com educação superior reconhecem as inúmeras dimensões que a inovação pode abarcar. As reflexões sobre este tema podem estar vinculadas às diversas perspectivas, como na didática docente, por exemplo, nas metodologias ativas, em novas constituições dos currículos, nas tecnologias de informação e comunicação (TIC), na educação a distância, na internacionalização, no modelo da Hélice Tríplice/Quádrupla, entre outros.

Ao examinar os conceitos apresentados aqui, optou-se por ter como referência para este documento a definição de Masetto (2004), por esta conseguir traduzir, de maneira objetiva e desafiadora, a inovação na educação superior. Para o autor: “a inovação na educação superior é o conjunto de alterações que afetam pontos-chave e eixos constitutivos da organização da educação universitária provocadas por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da Educação Superior” (MASETTO, 2004, p.197).

Ao referir-se a esse tema, Audy (2017) apresenta três exemplos de inovação disruptiva no contexto da educação superior, ao longo dos últimos anos, que causam um profundo impacto no presente e no futuro das universidades: (a) as tecnologias *online* de aprendizagem; (b) as mudanças no perfil dos empregos no mundo do trabalho e a educação continuada (*long life learning*) e (c) a terceira missão e a atuação como vetor do desenvolvimento econômico e social.

Inspirado nestas inovações disruptivas, as referências teóricas neste documento serão apresentadas com base na idiossincrasia da Educação Superior – **Ensino; Pesquisa e Transferência de Conhecimento e Relacionamento Institucional vinculados à Inovação** e tendo como pano de fundo o contexto atual. Desta forma, a abordagem teórica será constituída de temas como as Metodologias Ativas, Ensino Híbrido, Formação Continuada de Professores, Internacionalização, Currículo, entre outros. Na sequência, a abordagem trará o papel das pesquisas e a importância delas como vetor do desenvolvimento econômico e social de um país e região. Por fim, a perspectiva do relacionamento entre a universidade e a sociedade.

2.4 A INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - ENSINO

Nos próximos subcapítulos serão abordados temas acerca da inovação na perspectiva do ensino: metodologias ativas, educação *online*, ensino híbrido, educação continuada de professores para inovação, internacionalização e inovação curricular.

2.4.1 Novos paradigmas na didática

Com tantas mudanças na sociedade, conseqüentemente, novas formas de utilização das informações e do conhecimento são exigidas. A realidade que se observa dentro das universidades é de estudantes inquietos, dinâmicos, ligados às tecnologias e às redes sociais. Desta forma, o processo de ensino e aprendizagem precisa passar por transformações para que seja possível sair do modelo tradicional de ensino, mas, certamente, ainda válido e necessário, para modelos mais ativos, em que o estudante seja o ator principal e não o coadjuvante.

Conforme destaca Nóvoa (2018), é necessária a pedagogia da autonomia, da criação, da pesquisa, da inclusão, da cooperação e da diferenciação pedagógica. Que, segundo ele, dificilmente cabe no ambiente educativo atual. Para o autor, é como colocar as crianças em uma piscina e mandar que elas corram, mas em uma piscina não se corre, se nada.

Valente (2014a, p. 145) destaca:

A ação educacional consiste justamente em auxiliar o aprendiz, de modo que a construção de conhecimento possa acontecer. Isso implica criar ambientes de aprendizagem onde haja tanto aspectos da transmissão de informação quanto de construção, no sentido da significação ou da apropriação de informação. Portanto, a questão fundamental no processo educacional é saber como prover a informação, de modo que ela possa ser interpretada pelo aprendiz que passa a entender quais ações ele deve realizar para que a informação seja convertida em conhecimento. Ou seja, como criar situações de aprendizagem para estimular a compreensão e a construção de conhecimento.

Desta forma, fazer uso de metodologias ativas pressupõe uma maior ação do estudante, ou seja, ele torna-se o protagonista do processo educativo, e não mais o professor. Moran (2017) assegura que se aprende de muitas maneiras, com diversas técnicas, procedimentos, mais ou menos eficazes, para conseguir os objetivos desejados. Para ele, a aprendizagem ativa aumenta a flexibilidade cognitiva, que é a capacidade de alternar e realizar diferentes tarefas, operações mentais ou objetivos e de adaptar-se a situações inesperadas, superando modelos mentais rígidos e automatismos pouco eficientes.

2.4.2 Metodologias Ativas

Nos últimos anos, tem crescido o tema das Metodologias Ativas, seja no âmbito do ensino básico, ensino médio e na educação superior. Essa tendência é um retrato das mudanças nas características dos estudantes que têm acesso a todos os tipos de tecnologias e informação e, por consequência, muitos deles não conseguem ficar por muito tempo focados numa única atividade.

Para Moran (2017, p. 02),

Metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada, híbrida. As metodologias ativas num mundo conectado e digital se expressam através de modelos de ensino híbridos, com muitas possíveis combinações. A junção de metodologias ativas com modelos flexíveis, híbridos traz contribuições importantes para a o desenho de soluções atuais para os aprendizes de hoje.

De acordo com Valente (2014b), as salas de aula estão cada vez mais vazias, e quando o aluno está presente, ele está fazendo algo diferente do que acompanhar a aula. Esse cenário mostra a inquietude dos estudantes atuais e, desta forma, é necessário fazer uso de metodologias que coloquem o aluno como cerne da ação.

Pode-se afirmar que diversas estratégias têm sido utilizadas para promover a aprendizagem ativa. Valente (2014b) aponta algumas, tais como a aprendizagem baseada na pesquisa, o uso de jogos, a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), ou a Aprendizagem Baseada em Problemas e por Projetos (ABPP). Desta forma, surgem muitas propostas de aprendizagem ativa, em que o aluno é o protagonista e assume um perfil mais participativo, na qual ele toma ações a partir de um problema, desenvolve projetos, faz análises em grupos e, assim, constrói seu conhecimento. Como forma de explicitar algumas das Metodologias Ativas serão apresentadas a seguir algumas delas, as quais são e podem ser utilizadas em qualquer disciplina:

Educar pela Pesquisa – A pesquisa na sala de aula. Conforme Freitas *et al.* (2008), o professor que utiliza pesquisa em sala de aula tem na pergunta um instrumento valioso para auxiliar o estudante em seu processo educativo. Os questionamentos constituem desafios que ajudem o aluno a problematizar os significados que ele atribui ao conteúdo e a refletir sobre a fragilidade de verdades, até então, inquestionadas, contribuindo para que ele avance em direção à modificação e/ou ampliação de suas ideias. Isso exige a atenção permanente do professor para incentivar a atuação autônoma do aluno, a partir de vivências.

Demo (1998, p. 8) também se manifesta sobre essas questões e ressalta “a importância de que, na educação pela pesquisa, seja levado em conta o desenvolvimento da qualidade política – e não só o desenvolvimento da qualidade formal – pois é naquela que se encontram as possibilidades de emancipação do sujeito”.

Sala de Aula Invertida – Valente (2014b, p. 85) declara:

A metodologia de sala de aula invertida não é novidade para muitos professores, principalmente, no âmbito das ciências humanas. Nessas disciplinas, geralmente, os alunos leem o material antes da aula e, na sala de aula, os temas estudados são discutidos. No entanto, a maior dificuldade encontra-se especialmente nas disciplinas das ciências exatas, já que a sala de aula é usada para passar o conhecimento já acumulado.

Valente (2014b) observa também que os aspectos fundamentais da implantação da sala de aula invertida são a produção de material para o aluno trabalhar *online* e o planejamento das atividades a serem realizadas na sala de aula presencial. Ressalta o autor que há pontos positivos dessa aplicação. Primeiro, o aluno pode trabalhar com o material no seu ritmo e tentar desenvolver o máximo de compreensão possível. Segundo, o estudante é incentivado a se preparar para a aula, realizando tarefas ou a autoavaliação que, em geral, fazem parte das atividades *online*.

Moran (2018) afirma que falar de metodologias é abordar uma mudança ampla. A aula invertida, por exemplo, é uma técnica útil quando bem-feita, mas dá trabalho para o aluno. Ele não deve esperar que o professor lhe entregue tudo pronto. É uma inversão da lógica tradicional. O estudante também tem que ser mais consciente, gerenciar melhor o tempo e ir atrás do conteúdo. Isso é algo novo para muitos alunos que estão acostumados a um modelo de obediência.

Gamificação – Apesar do uso da gamificação, Moran (2017) identifica que os jogos e as aulas roteirizadas com a linguagem de jogos cada vez estão mais presentes no cotidiano escolar. Segundo o autor, para aquelas gerações acostumadas a jogar, a linguagem de desafios, recompensas, de competição e cooperação é atraente e fácil de perceber. Ressalta que os jogos colaborativos e individuais, de competição e colaboração, de estratégia, com etapas e habilidades bem definidas se tornam mais presentes nas diversas áreas de conhecimento e níveis de ensino.

Para Giraffa e Martins (2015):

Entendemos a Gamificação como uma estratégia de prática pedagógica que pode auxiliar a qualificar os processos de ensino e de aprendizagem, motivando e engajando os estudantes, principalmente por, na sua maioria, apresentarem afinidades com as TD. A gamificação é a utilização de elementos de jogos digitais

em atividades que, na sua origem, não são jogos. Ou seja, gamificar uma atividade prática não significa criar um jogo ou simplesmente jogar.

As autoras Giraffa e Martins (2015) ainda destacam que, atualmente, observam-se mudanças de comportamento com relação à educação e ao trabalho e, portanto, a nova geração de alunos profissionais demonstra, por vezes, não entender a dissociação entre dever e lazer. Abordam ainda que, dentre os elementos de jogos digitais, são significativos no contexto educacional aqueles que, desenvolvidos em atividades gamificadas, possam aprimorar competências relevantes ao estudante na cibercultura, tais como: colaboração, cooperação, pensamento crítico, autonomia, domínio e seleção de conteúdos, hábitos de estudo, limites etc. Ou seja, aqueles que auxiliem no desenvolvimento da fluência digital e permitam formar cidadãos adaptados e articulados ao contexto sociocultural atual. Para as autoras, a fluência digital diz respeito à naturalidade em articular a linguagem digital (formas digitais de comunicação) e em adaptar-se a ela.

PBL – *Problem Based Learning* (Aprendizagem Baseada em Problemas) – é um método de instrução e aprendizagem colaborativa, construtivista e contextualizada que usa um problema da prática (real ou simulado) para iniciar, motivar e focar a construção de conhecimentos, além de promover habilidades de solução de problemas e trabalho em grupo (SCHMIDT, 2001). Apesar de ter sido concebida para o ensino de medicina no final dos anos 1960, o emprego desse método se expandiu, desde então, para o ensino de outras áreas do conhecimento (incluindo a engenharia) e em outros níveis educacionais. Também é utilizada como uma proposta curricular ou disciplinar, ou seja, em todo o currículo ou em disciplinas isoladas em currículos convencionais.

A ABP, essencialmente, é um método de instrução caracterizado pelo uso de problemas da vida real para estimular o desenvolvimento de pensamento crítico e habilidades de solução de problemas e a aprendizagem de conceitos fundamentais da área de conhecimento em questão (RIBEIRO, 2005). Para o autor, apesar de sua história relativamente recente, ela não pode ser considerada um método novo, na medida em que a aprendizagem, a partir do confronto com um problema, tem acontecido desde os primórdios da civilização. Além disso, muitos de seus princípios foram propostos, antes de sua primeira implementação, por educadores e pesquisadores educacionais do mundo inteiro. No ensino superior, esta metodologia é empregada em áreas como enfermagem, pedagogia, administração de empresas, engenharia e medicina, onde ela começou.

PBL – *Project Based Learning* (Aprendizagem Baseada em Projetos) – Segundo Campos (2011), a Aprendizagem Baseada em Projetos (PBL) é um dos principais focos da discussão, não apenas como abordagem de aprendizagem ativa, mas como alternativa para se elaborar currículos e se adotar práticas inovadoras na educação em engenharia. É uma estratégia de ensino e aprendizagem do século XXI, que passa a exigir muito mais empenho dos alunos e dos professores. Exige que o professor reflita sobre a atividade docente e mude a sua postura tradicional de especialista em conteúdo para mediador de aprendizagem, e que o estudante assuma maior responsabilidade por sua própria aprendizagem, com a compreensão de que o conhecimento obtido com o seu esforço pessoal será mais duradouro do que aquele obtido apenas por informações de terceiros.

Para Valente (2014b), na PBL, os projetos são enfrentados e estudados de forma coletiva e colaborativa por um grupo de aprendizes, e não individualmente. Os projetos, em geral, são escolhidos de acordo com o interesse de cada aluno ou grupo de alunos, e é possível encontrar uma diversidade de temas, tornando bastante difícil para o professor mediar o processo de aprendizagem. Além disso, essas abordagens são difíceis de serem implantadas em salas com muitos alunos.

Conforme destaca Campos (2011):

A escolha do projeto a ser desenvolvido nas disciplinas é fundamental na aplicação de PBL, pois ele deve motivar e conduzir o aprendiz a novas descobertas, abrangendo minimamente, o conteúdo programático definido para o curso. Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e essa natureza temporária, indica um início e um término bem definidos, cuidando do gerenciamento adequado no seu desenvolvimento, com aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender aos seus requisitos.

Além dessas metodologias, existem outras que também se encontram em destaque:

Diário de aula: A proposição do diário de aula como procedimento didático tem como referência a contribuição de Zabalza (2004, p.136) acerca dos diários como instrumento de pesquisa e desenvolvimento profissional. Para o autor, “tanto escrever sobre o que fazemos como ler sobre o que fizemos nos permite alcançar certa distância da ação e ver as coisas e a nós mesmos em perspectiva”. Dada sua importância, Zabalza (2004) sugere o uso do diário no trabalho de formação inicial de educadores como alternativa para disseminar tal prática na experiência docente. Considera ser esta uma importante contribuição para o fortalecimento dos educadores diante dos dilemas que enfrentam cotidianamente.

Estudo de caso: Conforme destacam Freitas *et al.* (2008), um caso é a descrição minuciosa e abrangente de uma situação real ou fictícia, construída em torno de situações

problemáticas ou grandes ideias, possibilitando amplo exame e intercâmbio de experiências entre os participantes de um grupo que o discute. Uma das características do estudo de caso é a oportunidade de diferentes análises serem realizadas pelos participantes, de acordo com conhecimentos, experiências, perspectivas particulares, e muitas vezes originais, sem necessariamente se chegar a uma solução única e convergente.

Mapa conceitual: são representações gráficas de conjuntos de conceitos organizados sob a forma de diagramas, que indicam relação entre esses conceitos. Embora aparentemente simples e até mesmo confundidos com esquemas ou organogramas, os mapas têm como especificidade tornar evidentes os significados atribuídos a conceitos e esclarecer as relações existentes entre eles em determinada área de conhecimento, de um curso, de uma disciplina, de um artigo, de uma palestra, entre outras. (Freitas *et al*, 2008)

Cultura *Maker*: O movimento *maker* é uma extensão tecnológica da cultura do “Faça você mesmo”, que estimula as pessoas a construir, modificarem, consertarem e fabricarem os próprios objetos, com as próprias mãos. Isso gera uma mudança na forma de pensar [...]. Práticas de impressão 3D e 4D, cortadoras a laser, robótica, entre outras, incentivam uma abordagem criativa, interativa e proativa de aprendizagem em jovens e crianças, gerando um modelo mental de resolução de problemas do cotidiano; é o famoso “pôr a mão na massa” (SILVEIRA, 2016, p. 131). Também Brockveld (2017) corrobora com esse conceito quando afirma que o movimento *maker* estende o pensamento para outros campos da sociedade, como, por exemplo, para a educação. Na abordagem de aprendizagem por resolução de problemas (ou desafios), tão disseminada em espaços de educação *maker*, é preciso quebrar os problemas em partes, partir de pressupostos para então chegar à solução, formulando teorias e construindo-as por meio da experimentação. Neste sentido, a educação associada ao movimento *maker* é diferenciada em relação às aulas tradicionais, porque o aluno adquire ferramentas para compreender e aprimorar os conhecimentos recebidos nas aulas expositivas, ou seja, o estudante aprende a aprender. O movimento *maker* é considerado como o próximo salto educacional e tecnológico, apresentando-se como alternativa às aulas tradicionais. Um dos tipos de espaços *maker* mais conhecidos e que ajudaram a popularizar esta cultura são os *Fab Labs*, que têm o propósito de serem locais onde se pode “construir quase qualquer coisa” (BROCKVELD, 2017).

Pensamento Computacional: Conforme Brackmann (2017), é uma abordagem de ensino que usa diversas técnicas oriundas da Ciência da Computação e vem gerando um novo foco educacional no quesito inovação nas escolas mundiais como um conjunto de competências de solução de problemas que devem ser compreendidos por uma nova geração

de estudantes em conjunto com as novas competências do século 21. Para o autor, o primeiro passo para que se aprenda melhor a utilizar dispositivos computacionais é compreender como codificar informações do mundo real em dados que possam ser compreendidos pelas máquinas e como relacionar dados de diversas fontes e formatos diferentes.

Frente a tantas possibilidades metodológicas para uma didática mais ativa, Moran (2015) afirma que, apesar de tantas deficiências e problemas estruturais, está acontecendo uma busca de alternativas de setores educacionais importantes, públicos e privados. Este movimento se intensificará muito proximamente, porque as crianças não aceitam um modelo vertical, autoritário e uniforme de aprender.

2.4.3. Educação *online*, o Ensino Híbrido ou *Blended learning*

A educação ainda não incorporou e não se apropriou dos recursos oferecidos pelas TDICs. Na sua grande maioria, as salas de aulas ainda têm a mesma estrutura e utilizam os mesmos métodos usados na educação do século XIX: as atividades curriculares ainda são baseadas no lápis e no papel, e o professor ainda ocupa a posição de protagonista principal, detentor e transmissor da informação. (VALENTE, 2014b).

É importante conhecer as várias nomenclaturas acerca das formas de educação *online*, nesse aspecto Valente (2014b, p. 83) define:

Os termos “educação a distância” e “e-learning”, em geral, são usados com o mesmo significado, sendo o e-learning visto como uma nova versão da EaD na qual as atividades são mediadas pelas TDIC. Para diferenciar as diversas formas dessa nova EaD, a literatura internacional tem usado uma série de outros termos como, por exemplo, web-based education, online education, virtual classroom, distributed learning. Pela falta de um termo que defina explicitamente o e-learning, “educação a distância” tem sido usado para designar o ensino a distância mediado pelas TDIC. O termo online é utilizado para os cursos realizados totalmente a distância, como os Cursos Online Abertos e Massivos (Massive Open Online Courses – MOOCs).

A educação online é o conjunto de ações de ensino-aprendizagem ou atos de currículo mediados por interfaces digitais que potencializam práticas comunicacionais interativas e hipertextuais. Cada vez mais sujeitos e grupos-sujeito, empresas, organizações, enfim, espaços multirreferenciais de aprendizagem vêm lançando mão desse conceito e promovendo a difusão cultural de suas ideias, potencializando a democratização da informação, da comunicação e da aprendizagem entre indivíduos geograficamente dispersos seja como elemento potencializador da educação presencial e ou da educação a distância. (SANTOS, 2009, p. 563)

Diante desta realidade ocorrem desafios, os quais fazem parte do cotidiano das instituições de ensino. Valente (2014b) sustenta que as dificuldades têm sido superadas à medida que as tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) são utilizadas na

educação e passam a fazer parte das atividades de sala de aula. Essas tecnologias têm alterado a dinâmica da escola e da sala de aula como, por exemplo, a organização dos tempos e espaços da escola, as relações entre o aprendiz e a informação, as interações entre alunos e entre alunos e professor. A integração das TDIC nas atividades da sala de aula proporciona o que é conhecido como *blended learning* ou ensino híbrido.

Essa mescla, entre sala de aula e ambientes virtuais é fundamental para abrir a escola para o mundo e para trazer o mundo para dentro da escola. Uma outra mescla, ou *blended* é a de prever processos de comunicação mais planejados, organizados e formais com outros mais abertos, como os que acontecem nas redes sociais, onde há uma linguagem mais familiar, uma espontaneidade maior, uma fluência de imagens, ideias e vídeos constante. (MORAN, 2015)

Os pioneiros do assunto Educação Híbrida, Horn e Staker (2015), afirmam que as pessoas usam o termo de forma demasiadamente ampla para se referir a todos os usos da tecnologia na educação que se acumulam em uma sala de aula, ou demasiadamente restrita, para indicar apenas os tipos de aprendizagem que combinam o *online* e o presencial e com a qual têm mais afinidade. Os autores realizaram uma pesquisa em 2010 e entrevistaram educadores responsáveis por mais de 150 programas de ensino híbrido para chegar a uma definição que fosse ampla o bastante para permitir variações, mas restrita o suficiente para diferenciá-la da categoria ilimitada do uso de tecnologia para a educação nas escolas. E essa definição tem três partes:

A primeira delas considera que “Ensino híbrido é qualquer programa educacional formal no qual um estudante aprende, pelo menos em parte, por meio do ensino *online*, com algum elemento de controle do estudante sobre o tempo, o lugar, o caminho e/ou o ritmo” (HORN; STAKER, 2015, p. 61). A segunda parte da definição é que o estudante aprende, pelo menos em parte, em um local físico supervisionado, longe de casa. Nesse quesito, os autores trazem que o “Ensino híbrido significa que os estudantes têm pelo menos um componente de escola física, longe de casa, incorporado ao seu curso” (HORN; STAKER, 2015, p. 63). A terceira é que as modalidades, ao longo do caminho de aprendizagem de cada estudante em um curso ou uma matéria, estão conectadas para fornecer uma experiência de aprendizagem integrada. Significa, por exemplo, que, se os estudantes estão aprendendo história americana de uma forma híbrida, os componentes *online* e presencial atuam juntos para fornecer um curso integrado (HORN; STAKER, 2015, p. 63). Todas essas novas inserções de tecnologias, novas metodologias e o novo perfil do aluno corroboram para um novo papel dos professores, mas, sobretudo, para a necessidade da formação continuada deles.

2.4.4. Educação Continuada de professores no contexto da Inovação

Diante deste cenário de profundas transformações, busca-se na educação superior superar o conceito simplista de transmissão de conhecimentos e informação. E dentro desse novo perfil universitário, nascem os desafios do modelo pedagógico tradicional. Em consequência disso, os professores passam a ser mediadores do processo de aprendizagem, deixando de ser o centro da ação educativa, e o aluno é o ator principal. Conforme Bernheim e Chauí (2008), os professores não se afastam, mas passam a atuar como guias, tutores, promotores de aprendizagem, capazes de gerar nas salas de aula um ambiente de aprendizagem. Pode-se dizer que os professores se tornam co-aprendizes com seus alunos, mas não desaparecem nem deixam de ser importantes na relação professor/aluno, que está na base de qualquer processo de ensino-aprendizagem.

Para Imbernón (2010), o professor deste século necessita compreender que existem novos desafios a serem alcançados, entre eles identificar o colapso das velhas certezas, da docência obsoleta orientadas por paradigmas individualistas, centralistas e transmissores de verdades absolutas. Ainda reforça que o professor deve ser um profissional diferente, com competências científica, pedagógica e didática e estruturada de maneira que possa permitir o docente refletir a prática pedagógica moldando aos desafios de enfrentar os novos problemas, conviver com as incertezas, com a transitoriedade dos conhecimentos e com as situações ambíguas e conflituosas. Zabalza (2004), por sua vez, destaca que o importante na perspectiva docente não é que se fale ou se explique bem os conteúdos; o importante é como eles são entendidos, organizados e integrados em um conjunto significativo de conhecimentos e habilidades novas.

A implementação de novas formas de ensinar, nesse novo contexto, conduz à necessidade de formação docente contínua. Levando-se em consideração estes aspectos, Nóvoa (1992) observa que a formação contínua de professores deve alimentar-se de perspectivas inovadoras; valorizar as alternativas de formação participada e de formação mútua; alicerçar-se numa reflexão na prática sobre a prática; incentivar a participação de todos os professores na concepção, realização e avaliação dos programas de formação continuada; e capitalizar as experiências inovadoras e as redes de trabalho que já existem. Nóvoa (1992) afirma ainda que a formação continuada deve estar articulada, visando ao desenvolvimento e a produção do professor como pessoa e como profissional.

2.4.5 A internacionalização

De acordo com a Enciclopédia de Pedagogia Universitária, “Internacionalização” é uma área de conhecimento da Educação Superior que enfatiza a noção de nação e relações entre nações, políticas e programas de governo, sistemas e IES para lidar com a globalização. As universidades encontram-se num momento de grande transformação e interconexão entre elas. É a análise da Educação Superior na perspectiva internacional. (MOROSINI, 2006, p. 97).

Por todos esses aspectos, percebe-se a significativa relevância da internacionalização do ensino superior. As universidades estão, cada vez mais, fazendo parcerias institucionais, incentivando a mobilidade de estudantes e criando planos e estratégias institucionais, haja vista que uma boa estrutura de internacionalização adiciona melhores pontuações em avaliações externas e nos *rankings*. Por exemplo, no THE – *Times Higher Education – World University Ranking*, um dos indicadores de avaliação é Proporção de estudantes estrangeiros. No *Ranking QS (Quacquarelli Symonds)* consta, por exemplo, proporção de corpo docente internacional, estudantes internacionais, estudantes de intercâmbio de entrada e estudantes de intercâmbio de saída. Bem como nas avaliações *Stricto Sensu* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Porém a internacionalização proporciona a troca de conhecimentos entre pesquisadores, instituições e estudantes, e, desta forma, é de extrema relevância para o desenvolvimento de um país.

Sobretudo, nessa linha de considerações, é válido observar as palavras de Morosini (2006, p.32)

A internacionalização está no cerne do ente universitário e é fator de legitimação da circulação do conhecimento e da formação de recursos humanos. A proposição de indicadores que avaliem a relação entre internacionalização universitária e qualidade não é clara – e torna-se mais complexa com a expansão flexível e acelerada das negociações econômicas transnacionais para considerar a educação superior como serviço.

Também, adicionam-se a todos esses aspectos, a internacionalização de currículos, em que Morosini (2017, p. 127) afirma:

A internacionalização da educação superior via currículo, vem se fortificando neste século e aponta para uma tendência de crescimento ainda maior. Nessa trajetória o que se destaca é a complexidade do conceito de IoC e a necessidade de reflexão sobre os paradigmas que o sustentam. A concepção de IoC não está clara, da mesma forma que a concepção de internacionalização da educação superior também não. A Internacionalização da educação superior estende-se desde a mobilidade, que é a concepção mais usual, até a produção em redes, e, mais recentemente, estende-se a Internacionalização *at home* (IaH). (MOROSINI, 2017, p. 127)

Em face desta realidade, a internacionalização na Educação chega para as IES como uma inovação disruptiva, pois transformou a forma de pensar e agir de estudantes e professores. A globalização, a conexão em rede, a facilidade de deslocamento abriram portas que, até décadas atrás, se encontravam trancadas. É, portanto, uma quebra de paradigmas entre a educação superior existente antes e a uma nova educação superior.

2.4.6 Inovação Curricular

Todas as mudanças já citadas, conseqüentemente, geraram efeitos diretos nos currículos dos cursos. Assim, cabe referenciar o olhar de Berhein e Chauí (2008) ao afirmarem que uma universidade é o seu currículo. E reforçam que todas as transformações que afetam ou deveriam afetar as instituições de educação superior, tais como sua missão, organização, estruturas acadêmicas, métodos de ensino e aprendizagem, trabalho individual devem ser incorporados ao replanejamento dos seus currículos.

Tavares (2003) destaca que o currículo não pode mais ser considerado como um conjunto de disciplinas em que se agregam conteúdos sobre os diferentes domínios da realidade, com base nos objetivos de determinado curso. Na perspectiva do autor, o currículo é um lugar para em que tudo mais conflui e se articula, configurando-se como um instrumento de formação.

Segundo Kampff (2018), as Instituições de Educação Superior são provocadas a reestruturarem seus modelos curriculares, assumindo como premissa a flexibilidade curricular, que desafia a criação de matrizes curriculares diferenciadas, que superem as visões homogêneas e sequenciais, bem como que favoreçam a interdisciplinaridade. Ela ainda destaca: “O ensino, a pesquisa e a extensão devem se fazer presente na formação dos estudantes universitários, por meio de atividades diversas e integradas nas IES. O currículo que utiliza metodologias ativas, que investiga/pesquisa as demandas da sociedade e implementa soluções, materializa a indissociabilidade preconizada entre ensino, pesquisa e extensão” (KAMPFF, 2018 p. 93).

Moran (2017) declara a respeito do tema currículo que os modelos educacionais, sejam, presenciais ou *online*, mais inovadores apresentam algumas características importantes, com ênfases diferentes. Para ele:

Os currículos são mais integrados, interligados: interdisciplinares ou transdisciplinares, integram áreas de conhecimento de várias formas (sem disciplinas

ou com só algumas), são holísticos, com uma visão humanista, sustentável e de competências amplas, com foco na aplicação criativa dos conhecimentos em várias situações e contextos. (MORAN, 2017, p. 3)

Moran (2017) adiciona ainda que os currículos combinam três processos de forma equilibrada. Primeiro, a aprendizagem ativa personalizada (em que cada um pode desenvolver uma trilha de aprendizagem adaptada ao seu ritmo, situação, expectativas e estilo e compor seu currículo escolhendo os módulos e atividades mais pertinentes, com orientação de professores/mentores); segundo, a aprendizagem entre pares (com diferentes grupos, em rede), e, por fim, a aprendizagem mediada por pessoas mais experientes (professores, orientadores, mentores).

Finalmente, o autor sustenta:

Os currículos são suficientemente flexíveis para que os alunos possam personalizar seu percurso, total ou parcialmente, de acordo com suas necessidades, expectativas e estilos de aprendizagem e também para prever projetos e atividades significativos de grupo, articulando a prática e a teoria. São híbridos, *blended*, com integração de tempos, espaços e atividades, que propõem um “continuum” entre modelos com momentos mais presenciais e modelos mais digitais, superando a dicotomia presencial x distância, combinando-as, otimizando-as no que cada uma tem de melhor e no que é mais conveniente para a aprendizagem de cada tipo de estudante. (MORAN, 2017, p. 03)

Nesta linha de análise, Masetto (2011) observa que uma inovação curricular parte de sua contextualização na sociedade atual, ou seja, procura identificar os novos cenários históricos, políticos, culturais; as ciências e a tecnologia nesse mundo; os valores e problemas que assolam as comunidades de adultos, de jovens, de crianças nas próximas décadas, tanto local como mundial. Esta contextualização permitirá definir o perfil do profissional competente e cidadão, explicitando as características que se elegem visando à formação de profissionais, tais como hoje exigem a sociedade, as carreiras profissionais, o avanço das ciências e da tecnologia e sua responsabilidade social.

Conforme Mentges e Casartelli (2018), as trajetórias curriculares abertas serão cada vez mais necessárias, ao mesmo tempo em que os docentes deverão entender o perfil do estudante que tem atitudes, habilidades e modos de se comunicar próprios de sua geração; um estudante que possui necessidades específicas e gerais. Assim, programas de aprendizagem e curriculares devem se adequar ao novo contexto social em que metodologias e saberes interdisciplinares são essenciais. Por fim, Kampff (2018, p. 89) ressalta que ao “considerar as transformações rápidas no mundo do trabalho, os currículos universitários devem ter presente

o compromisso com o desenvolvimento de competências relacionadas à empregabilidade, ao empreendedorismo e à inovação”.

2.5 A INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – PESQUISA E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A pesquisa está dentro da indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão. Na Constituição de 1988, o artigo 207 declara: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Além disso, a pesquisa sempre esteve associada com as universidades. Para Schulz (2018), um dos conceitos que passou a ser mencionado com certa frequência é o da universidade de pesquisa. Para o pesquisador, hoje, a universidade é vista como um lugar próprio e natural da pesquisa científica. O autor destaca que a base é sempre ligada à Universidade de Berlim, engendrada por Wilhelm Von Humboldt, em 1810, dando origem ao chamado modelo Humboldtiano de ensino superior, com as ideias de liberdade acadêmica e a união de ensino e pesquisa sob um mesmo teto.

No próximo subcapítulo, serão abordados temas como Universidades Empreendedoras e Ecosistema de inovação, assuntos atuais e que refletem diretamente na sociedade. Além disso, será retratado o papel dos *rankings* mundiais das universidades e sua vinculação com a pesquisa, alguns dos seus indicadores referem-se exclusivamente à pesquisa, como produtividade na pesquisa e artigos publicados por universidade.

2.5.1 *Ranking* das universidades e o impacto nas pesquisas

De acordo com Bernardino e Marques (2010), as universidades têm se deparado com grandes cobranças no que tange às pesquisas, tanto no aspecto de relevância destas para a sociedade, como o impacto das pesquisas vinculadas aos *rankings* internacionais. Atualmente, os *rankings* são de grande destaque. É uma tendência nos tempos atuais e influenciaram profundamente as universidades. Cada vez mais, diferentes partes interessadas utilizam *rankings* para obter informações sobre o desempenho das universidades (BERNARDINO E MARQUES, 2010).

No quadro a seguir, serão retratados os principais *rankings* mundiais e os seus respectivos indicadores. O objetivo é dar uma visão geral de seus indicadores, e, sobretudo,

mostrar que os quesitos sobre pesquisas têm um impacto considerável no ranqueamento das IES.

Quadro 6: Principais *rankings* mundiais e seus indicadores

Ranking	Indicadores e Pesos
ARWU - Annual Ranking World University - Shanghai Ranking Universidad de Shangai Jiao Tong (SJTU)	Alunos e pesquisadores ganhadores do prêmio Nobel (10%); Grupos pertencentes a instituições ganhadoras de Prêmio Nobel (20%); Pesquisadores altamente citados (20%); Artigos publicados na revista <i>Nature & Science</i> (20%); Artigos que estejam indexados em algum índice de citações da área de ciências e ciências sociais (20%); Acadêmicos e professores de apoio em tempo integral (10%).
THE - Times Higher Education - World University Ranking	Revisão por pares (reputação) (40%); Produtividade em pesquisa (frequência com que os artigos da instituição são citados por outros pesquisadores) (20%); Qualidade acadêmica (relação professor/aluno) (20%); Classificações de empregadores das instituições cujos diplomados preferem contratar (10%); Proporção de funcionários estrangeiros que vêm de outros países (5%); Proporção de estudantes estrangeiros (5%).
QS World University Rankings - Quacquarelli Symonds	Reputação acadêmica (30%); Reputação do empregador (10%); relação professor/aluno (20%); citações por artigo (15%); Artigos publicados por universidade (15%); proporção de corpo docente internacional, os estudantes internacionais, estudantes de intercâmbio de entrada e estudantes de intercâmbio de saída (2,5% cada)

Fonte: Valmorbidia (2015). Adaptado pela autora.

No *ranking* ARWU sobressaem indicadores como “Pesquisadores altamente citados”; “Artigos publicados na revista *Nature & Science*”; “Artigos que estejam indexados em algum índice de citações da área de ciências e ciências sociais”. Já no THE, destaca-se a “Produtividade em pesquisa (frequência com que os artigos da instituição são citados por outros pesquisadores)”. E, por fim, no *QS World University Rankings* são apresentados indicadores relativos a “citações por artigo”; “Artigos publicados por universidade”.

Ao analisar os indicadores relacionados à pesquisa, evidencia-se que estes são dados bibliométricos, isto é, artigos publicados, número de citações de artigos e de pesquisadores e artigos indexados nas bases de dados. Nessa direção, é coerente pensar que as universidades têm o desafio constante de realizar pesquisas relevantes e, sobretudo, publicá-las. E fica ainda mais explícita a necessidade de interconexão entre as universidades e outros organismos, como empresas, governos, Organizações não Governamentais (ONGs) para a execução de pesquisas essenciais para o desenvolvimento da sociedade.

Apesar de haver ainda certa resistência por parte de alguns pesquisadores acerca dos *rankings*, é cada vez mais usual, por parte das universidades, a inclusão dos seus resultados no planejamento e nas ações de mudanças em seus modelos de gestão. Além disso, os *rankings* são úteis para que a IES faça comparações plausíveis de seu desempenho em âmbito nacional e internacional, podendo contribuir para reorganizar seus esforços e direcionamentos para determinadas áreas de pesquisa. Na concepção de Aguillo *et al.* (2010), do ponto de vista

científico, as universidades precisam dos *rankings* para aumentar a performance científica participando de projetos de pesquisa nacionais e internacionais, atraindo estudantes e pesquisadores. Ainda para o autor, o sucesso dos *rankings* acontece devido à globalização da educação superior, em que a universidade pode competir internacionalmente por recursos econômicos e humanos.

2.5.2 Universidades Empreendedoras

Para dar andamento a este subcapítulo, que envolve aspectos relativos à inovação voltados à Pesquisa e Transferência de Conhecimento, é relevante destacar as palavras de Audy (2006, p. 420) quando afirma:

O conceito de Universidade Empreendedora refere-se a uma postura proativa das Instituições, no sentido de transformar conhecimento gerado em agregação de valor econômico e social. Dessa forma, a base para uma atuação bem-sucedida é o desempenho da capacidade de mudar, adaptada às mudanças internas e externas de uma sociedade em evolução. O empreendedorismo requer um ambiente que estimule o espírito crítico, o que significa educar para a autonomia.

No que corresponde a esta relação da universidade como propulsora de inovações e desenvolvimento, Clark (2006), um dos precursores desse tema, questiona como alterar uma postura tradicional baseada no *status quo* para uma postura nova orientada à mudança nas universidades. Essa postura pode ser denominada de várias maneiras: a universidade inovadora, a universidade proativa, a universidade empreendedora. Observa-se ainda que, em muitos textos, a nomenclatura é “universidade inovadora”, devido ao fato de que esse termo gera menos resistência na academia, evitando, assim, algumas conotações negativas que muitos acadêmicos associam ao termo empreendedorismo.

Outro pesquisador deste tema é Etzkowitz (2009), o qual retrata as mudanças pelas quais as universidades são expostas desde sua criação, destacando, ainda, os mecanismos e formas de interação entre: Universidade, Empresa e Governo (UEG), também denominada de Hélice Tríplice. Para ele, “os papéis científicos estão em fluxo com a eliminação das claras linhas divisórias entre ciência e negócios” (ETZKOWITZ, 2009, p. 09). O autor faz referência aos “cientistas empreendedores”, os quais criaram uma *startup* de energia solar, pois não se encaixavam nas definições sociológicas de cientistas acadêmicos. Esses comportamentos demonstram a consequente necessidade de adaptação da academia frente às mudanças dos seus estudantes e da sociedade.

O modelo Hélice Tríplice de Etzkowitz (2009) significa uma articulação entre as universidades, a indústria e o governo, sendo que, nesse regime, ocorre um relacionamento recíproco, no qual cada um tenta melhorar o desempenho do outro. Corroborando com essas afirmações Audy (2006), ao afirmar ser o papel do governo articular e estimular estas parcerias, e não controlar as relações, gerando um ambiente de organizações híbridas.

Etzkowitz (2017, p.47) adiciona:

A universidade empreendedora, exemplificada pelo MIT e por Stanford, que substitui e incorpora o modelo de Torre de Marfim, vai se tornando um formato acadêmico cada vez mais significativo. À medida que a sociedade industrial é suplantada por uma era baseada no conhecimento, o conhecimento avançado é cada vez mais expeditamente traduzido em usos práticos, devido à sua natureza polivalente, simultaneamente teórica e prática.

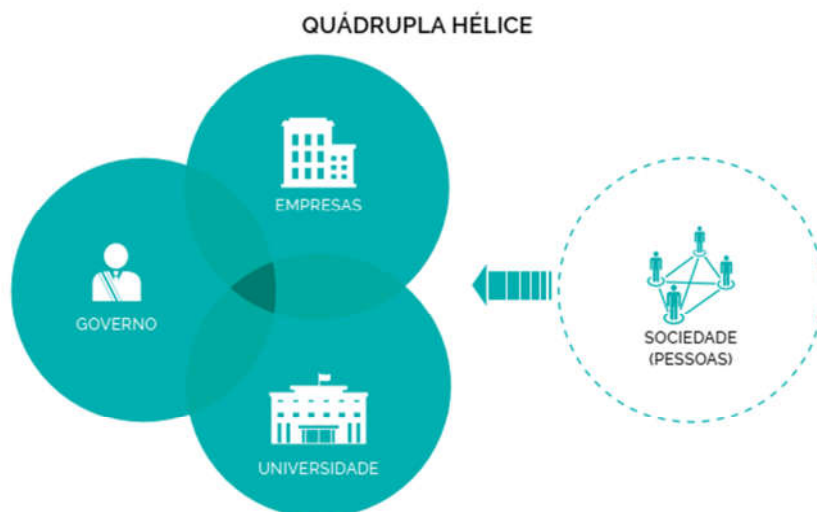
Etzkowitz (2017) conclui que a Hélice Tríplice identifica as pessoas e as relações, o arranjo institucional e os mecanismos dinâmicos que são fundamentais para a inovação e o empreendedorismo. Para o autor, a estrutura teórica da inovação, a Hélice Tríplice, originou-se na indústria, é fortalecida pela inclusão do papel do governo, que a leva um passo adiante, e conecta inovação e empreendedorismo à universidade como fonte fundamental do novo.

Ainda destaca:

Uma esfera institucional que em gerações passadas teria sido vista apenas como uma contribuinte indireta para o crescimento econômico, a universidade hoje desempenha um papel direto na inovação e no empreendedorismo. Academia, indústria e governo interagem para criar recursos de inovação por meio de organizações híbridas existentes ou recém-criadas. (ETZKOWITZ, 2017, p. 46)

Piqué e Audy (2016) reforçam que a primeira hélice tem foco nas relações e interações entre a universidade e os ambientes científicos, a segunda é composta pelo meio empresarial e a terceira representa os diferentes níveis de governo. Desta forma, a inovação é gerada pelas dinâmicas próprias de cada hélice e pelas relações e interações entre as hélices, criando, em suas intersecções, ambientes híbridos em contínua evolução. Nesse modelo, os atores trabalham em espaços propícios à inovação, criando ambientes característicos da nova economia baseada no conhecimento. Contudo Piqué e Audy (2016) mencionam abordagens mais recentes e a incorporação da sociedade – pessoas, isto é, os cidadãos – como uma quarta hélice, gerando o modelo da quádrupla Hélice. Os autores ainda destacam que as áreas de inovação compartilham a mesma missão fundamental: gerar desenvolvimento econômico e social por meio da inovação, do empreendedorismo e da tecnologia.

Figura 2: Quádrupla Hélice



Fonte: ANPROTEC. Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação (2016).

A despeito disso, os ambientes mais representativos da Hélice Quádrupla são os Parques Científicos e Tecnológicos. Cabe citar as declarações de Piqué e Audy (2016) ao afirmarem que a nova economia, baseada no conhecimento, quebrou muitos conceitos estabelecidos, entre eles o dos antigos distritos industriais nas cidades, que eram símbolo da dinâmica e do crescimento econômico e social.

Nas palavras de Teixeira *et al.* (2021), nota-se que após o século XX, baseado na economia industrial, na qual fontes de energia e matérias-primas marcaram a agenda do desenvolvimento econômico, entramos no século XXI, no qual talento e tecnologia marcam o desenvolvimento da economia e da sociedade do conhecimento. Neste sentido, os autores concluem que, a partir da contribuição de universidades, empresas, administração e sociedade civil organizada, um ecossistema de inovação pode ser desenvolvido por meio de uma visão compartilhada de futuro, na qual aciona seus ativos instalados para realizar uma transformação urbana, econômica e social de um local. Os Ecossistemas de inovação, que maximizam as capacidades instaladas e desenvolvem novos, estarão em excelente posição para liderar o século XXI (TEIXEIRA, 2021).

2.5.3 Ecossistemas de Inovação: Parques Tecnológicos

Para exemplificar este subcapítulo, é importante observar a figura a seguir, que retrata os ambientes de inovação em que os Parques Científicos e Tecnológicos estão inseridos e os quais têm uma relação forte com as universidades:

Figura 3: Ambientes de Inovação



Fonte: ANPROTEC. Ambientes de Inovação: Áreas de inovação (ecossistemas) e Mecanismos de Geração de empreendimentos (2016).

Piqué e Audy (2016) afirmam que os Ambientes de Inovação envolvem duas dimensões: as Áreas de Inovação (nome adotado internacionalmente pela *International Association of Science Parks and Areas of Innovation - IASP*) e os Mecanismos de Geração de Empreendimentos. No Brasil, tem se adotado também o nome Ecossistemas de Inovação como sinônimo de Áreas de Inovação. Os Parques Científicos e Tecnológicos são um dos tipos possíveis de Áreas de Inovação; e as Incubadoras e Aceleradoras são alguns dos tipos de Mecanismos de Geração de empreendimentos. Portanto, um novo modelo de ambiente de geração de riqueza e crescimento surge na segunda metade do século XX: os Parques Científicos e Tecnológicos, unindo o conhecimento científico e tecnológico aplicado, gerado nas universidades, a dinâmica empresarial de jovens empreendedores e uma nova visão dos governos em relação ao desenvolvimento (PIQUÉ e AUDY, 2016).

Conforme afirma Audy (2006), os Parques Científicos e Tecnológicos apresentam, simultaneamente, desafios e oportunidades para as instituições de ensino superior. É um dos vetores mais relevantes para a sociedade que, cada vez mais, identifica o novo papel das universidades, o de criar ambientes de inovação e protagonismo do desenvolvimento econômico e social.

É válido destacar que os Parques possuem espaços físicos bem determinados, gestão e governança específicas, hospedam, criam e desenvolvem tipos específicos de empresas (selecionadas), suportam o próprio crescimento e competitividade com autonomia, oferecem serviços de valor agregado com Universidades e Centros de Pesquisa (AUDY, 2017). De forma geral, os PCTs são instituições híbridas, com gestão profissional, frutos de

iniciativas conjuntas dos governos, empresas e universidades. Geram intervenções urbanas de impacto onde se situam, com repercussões nos instrumentos públicos do seu ambiente. Incorporam a suas estruturas diversos mecanismos de geração de novos empreendimentos inovadores e de base tecnológica, como incubadoras de empresas, aceleradoras, espaços de *coworking*¹⁸ e *living labs*¹⁹.

Algumas características dos PCTs:

Figura 4: Características dos Parques Tecnológicos



Fonte: ANPROTEC. Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação (2016).

Destaca-se adicionalmente que, muitas vezes, ao falar em Parques Tecnológicos, há uma associação natural com a ideia de *startups*, haja vista que esses ambientes de inovação aceitam mais facilmente aquelas pequenas empresas que buscam desenvolver um pequeno negócio mesmo em contextos de insegurança. Ries (2012) sustenta que uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Ele acrescenta que é uma organização desenhada para criar uma solução para um problema de um conjunto de pessoas. Desta forma, a associação com a Hélice Quádrupla e com os PCTs ficam mais evidentes, pois a associação com as universidades facilita as pesquisas e, por sua vez, a sociedade está repleta de problemas que as *startups* podem ajudar a solucionar.

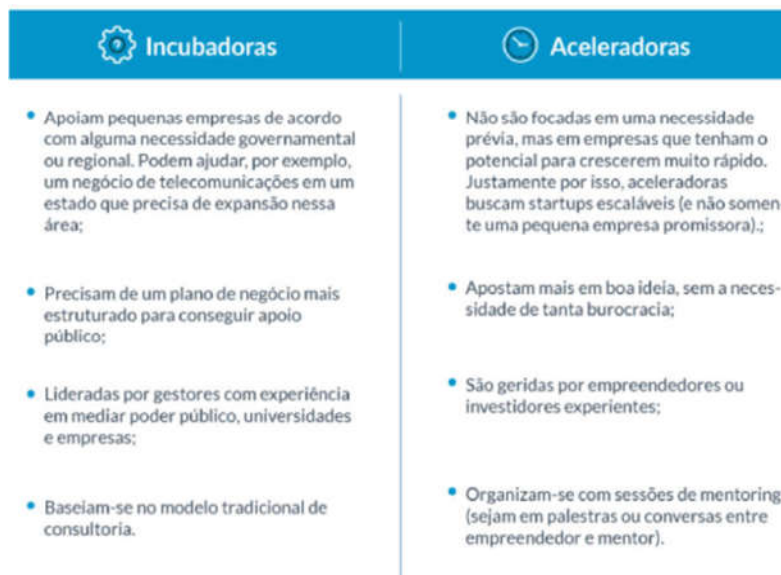
Alinhadas à perspectiva de criação de pequenas empresas para o desenvolvimento regional e a melhoria da sociedade, surgem as Incubadoras e as Aceleradoras que, como já

¹⁸ Significa um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação, podendo inclusive reunir entre os seus usuários os profissionais liberais, empreendedores e usuários independentes. Fonte: <https://bit.ly/2qzqrUG>

¹⁹ Significa um conceito de pesquisa. Um laboratório vivo é um ecossistema de inovação aberta que, muitas vezes, opera em um contexto territorial (por ex.: cidade ou região), que integra concorrentemente processos de pesquisa dentro de uma parceria público-privado. Fonte: <https://bit.ly/2RtOwr1>

definido anteriormente, têm como foco principal ajudar empresas que estão nascendo a crescerem. Nesse sentido, há diferenças entre Incubadoras e Aceleradoras, as quais serão demonstradas na figura a seguir:

Figura 5: Incubadoras vs Aceleradoras



Fonte: <https://bit.ly/2YoMo5l> - SEBRAE, 2019.

Fica evidente o papel fundamental que as universidades, juntamente com seus parceiros, têm de assegurar que suas pesquisas sejam relevantes e úteis para a sociedade. Nessa linha de pensamento, encontra-se o CERI (2019) (Centro de Pesquisa e Inovação Educacional da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), instituição que visa fornecer e promover pesquisas comparativas internacionais, inovação, explorar abordagens inovadoras e prospectivas da educação e aprendizagem, além de facilitar as pontes entre pesquisa educacional, inovação e desenvolvimento de políticas. Da mesma forma, o GUNI (2019) (*Global University Network of Innovation*), criado em 1999 pela UNESCO, corrobora ao afirmar que o ensino superior enfrenta o desafio de criar e distribuir conhecimentos socialmente relevantes, a fim de desempenhar um papel proativo e comprometido na transformação e na mudança positiva das sociedades. Para enfrentar estes desafios, a missão do GUNI é contribuir para o fortalecimento do papel do ensino superior na sociedade a partir da reforma e inovação das políticas de ensino superior em todo o mundo sob uma visão de serviço público, relevância e responsabilidade social. Há uma necessidade de se repensar qual deve ser a contribuição social do ensino superior.

Em consonância ao que já foi mencionado, a Declaração da CRES (2018) ressalta um eixo temático essencial: “A pesquisa científica e tecnológica e a inovação como motores do

desenvolvimento humano, social e econômico para a América Latina e o Caribe”, em que se ressalta: “Apenas se a aprendizagem do conhecido e a geração de novos conhecimentos se reconciliam, se a teoria e a prática andam de mãos dadas, o conhecimento reforçará a justiça social” (CRES, 2018, p. 10). Obviamente, essas declarações associam-se com o próximo capítulo, sobre relacionamento institucional.

De forma geral, Teixeira *et al.* (2021) afirmam que desenvolvimento de Ecossistemas de Inovação requer um olhar holístico e integral a partir da contribuição dos agentes da Hélice Tríplice para a transformação urbana, econômica e social das cidades e territórios em que se desenvolvem.

2.6 O RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL: NOVAS PERSPECTIVAS

É importante explicar o motivo pelo qual a abordagem é relativa ao Relacionamento Institucional e não voltada exclusivamente à Extensão Universitária. Como o próprio capítulo informa, e haja vista que o cerne dessa pesquisa é a inovação, a abordagem será para as novas perspectivas de relacionamento entre a universidade e a sociedade, além das atuais de extensão. Para tanto, a proposta a seguir é retratar os conceitos da Extensão Universitária para, então, trazer as novas abordagens da relação entre a universidade e a sociedade.

Neste sentido, conforme o documento do Encontro Nacional de Pró-Reitores (p. 11, 1987): “a extensão universitária é processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade”.

De acordo com Paula (2013), das três dimensões constitutivas da universidade, a extensão foi a última a surgir, seja por sua natureza intrinsecamente interdisciplinar, seja pelo fato de se realizar, em grande medida, além das salas de aulas e dos laboratórios, seja pelo fato de estar voltada para o atendimento de demandas por conhecimento e informação de um público amplo, difuso e heterogêneo, por tudo isso, talvez, as atividades de extensão não têm sido adequadamente compreendidas e assimiladas pelas universidades. Nas palavras de Lamy (2013), a extensão universitária – apesar de ser elemento estruturante do processo pedagógico universitário, isto é, parte indispensável do pensar e do fazer acadêmico – é uma realidade sobre a qual ainda não se atingiu um perfeito consenso conceitual: são multivariadas as suas compreensões, explicitações e concretizações nas diversas instituições de ensino superior.

Segundo Tavares (1997), o fortalecimento da sociedade civil através da auto-organização, principalmente no final da década de 1970 e durante os anos 1980, possibilitou o

delineamento de um paradigma de universidade em que a extensão universitária tem outra dimensão dentro da política global da instituição. De acordo com Tavares (1997), a extensão é vista como indissociável ao ensino e à pesquisa, retirando o caráter de prestação de serviços pagos ou assistencialistas, sendo considerada como trabalho social que visa interferir no processo de transformação da sociedade. Para a autora, a extensão se transforma em instrumento da democratização e da autonomia universitária ao vincular o saber produzido nessas instituições às necessidades da maioria da população. Essa população deixa de ser receptora para se transformar em redimensionadora do próprio conhecimento.

Ainda para Tavares (1997, p. 01):

A atividade de extensão passa a ser concebida, prioritariamente, dentro de um projeto político global e não mais isoladamente, que veicula democratização com a necessidade de relacionamento com a sociedade organizada, criando condições de qualificação dessa população ao se elaborar conhecimento acessível a todos os membros e não apenas a uma elite cultural e econômica, ou seja, a extensão passa a articular a pesquisa e o ensino com as demandas e as necessidades de setores populares da sociedade, comprometendo e confrontando a comunidade acadêmica com a realidade.

De acordo com Paula (2013, p. 06):

As dificuldades conceituais e práticas da justa compreensão e implementação da extensão universitária decorrem, em grande parte, do fato de a extensão se colocar questões complexas, seja por suas implicações político-sociais, seja por exigir postura intelectual aberta à inter e à transdisciplinaridade, que valorize o diálogo e a alteridade.

Merece destaque o fato de que a extensão tem uma articulação com os aspectos sociais e públicos. A respeito disso, Lamy (2013) ressalta que a razão de existir das universidades é desvirtuada se suas práticas de extensão adquirirem o perfil meramente assistencialista, que, sobretudo, mitiga problemas sociais, mas não os resolve. Esse papel é do Estado, da Assistência Social, e não da universidade. Para o autor, o papel precípua da universidade é produzir conhecimentos e soluções. Uma vez produzidos, seu papel passa a ser o seguinte: fazer com que esses conhecimentos e soluções sejam conhecidos e colocados em prática, de forma que produzam as mudanças. Ainda segundo o autor, a responsabilidade social da universidade assim se realiza pelo viver adequadamente a sua própria missão constitutiva. É desta forma que a universidade deve participar na construção de uma sociedade mais justa, democrática e igualitária.

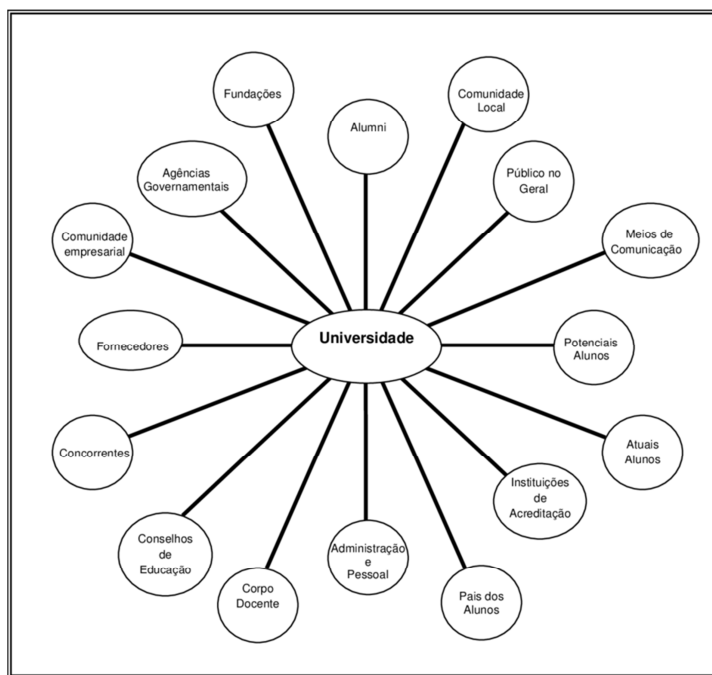
Quando há uma atuação da IES para a produção de conhecimento e soluções, a proximidade entre ensino, pesquisa e extensão torna-se ainda mais concreta, pois a extensão, é a parte do processo educativo. Conforme Lamy (2013, p.15):

Com relação ao ensino, por um lado, a extensão é complemento, pois as práticas de extensão permitem que o conhecimento adquirido em sala de aula seja vivenciado, testado e amadurecido na prática. Por outro, é fonte, pois as práticas de extensão continuamente oferecem novas questões que precisam ser incorporadas às práticas de ensino. Com relação à pesquisa, de um lado, a extensão é o *locus* privilegiado para a divulgação e a aplicação das descobertas científicas; de outro, a extensão é uma fonte inesgotável de novos problemas de pesquisa.

De posse destas considerações acerca da extensão e tendo em conta que, nas entrelinhas do conceito, se encontra o relacionamento entre a universidade e a comunidade, parte-se para outra visão sobre a relação entre as IES e seu público. E neste sentido, essa relação pode existir de inúmeras formas, haja vista seus vários públicos. Estudantes, professores, técnicos administrativos, pais (família), empresários, sociedade em geral podem ser considerados os públicos de uma universidade, pois recebem, de alguma forma, os resultados do que esta produz. Como já descrito, Kotler e Fox (1994, p. 43) afirmam que um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e organização que têm interesse real ou potencial em afetar uma instituição. Os autores ainda adicionam que, para ser bem-sucedida, uma instituição educacional deve lidar eficazmente com seus muitos públicos e gerar alto nível de satisfação.

Kotler e Fox (1994) destacam que qualquer instituição de educação possui diversos públicos e tem que administrar relacionamentos com a maioria deles. Na figura a seguir, os autores retratam os principais públicos de uma instituição de ensino, o que pode variar dependendo do país de origem. Esses públicos estão, de alguma forma, mais próximos ou mais distantes da instituição, como, por exemplo, os concorrentes e mídia de massa, que, diferentemente de estudantes e professores, se encontram mais distantes.

Figura 6: A universidade e seus públicos



Fonte: Kotler e Fox (1994, p. 43)

Ao observar os dezesseis públicos descritos acima, uma IES deve considerar os interesses de todos eles, no entanto, alguns se sobressaem por estarem mais vinculados às IES, como os estudantes. Conforme Kotler e Fox (1994), os estudantes são as pessoas mais importantes do campus, sem eles, não haveria a necessidade de a instituição existir. Também, de grande importância num contexto educacional, insere-se o corpo docente, *Alumni* (ex-alunos), pais de alunos, comunidade local/regional e comunidade empresarial.

Outro aspecto importante diz respeito à interação dos públicos e a vivência no campus. Conforme Mentges e Casartelli (2017, p. 47)

A nova experiência universitária dos alunos a partir de uma vivência no campus, ou seja, espaços culturais, de entretenimento e lazer, com serviços que propiciem ao aluno viver o campus na sua plenitude. Na perspectiva de um maior engajamento do corpo discente, as instituições que ofertarem uma experiência completa aos alunos, desde metodologias ativas de aprendizagem e espaços dinâmicos de salas de aulas, laboratórios, plataformas, até experiências de relacionamento que envolvam bem-estar, cultura, lazer e serviços, possibilitando aos estudantes uma aprendizagem que se efetiva por diferentes formas, em todas as dimensões do sujeito, favorecerão uma experiência positiva e completa.

Adiciona-se a esta reflexão, as concepções de Fior e Mercuri (2003), os quais afirmam que as atividades extracurriculares também auxiliam na adaptação, na medida em que possibilitam aos alunos integrarem-se ainda mais à dinâmica do curso, conhecendo mais colegas e professores, e com a oportunidade de explorar aspectos da formação não

contemplados nas aulas. Além das atividades extracurriculares, as universidades também podem oferecer outros serviços aos seus alunos, como, por exemplo, ações planejadas para saúde mental, apoio para busca de empregos no mercado de trabalho, apoio vocacional e desenvolvimento de carreira, entre outras ações que vão além da sala de aula. Nessa nova perspectiva, a relação com pais e familiares dos estudantes fica mais próxima porque muitos deles acabam conhecendo a universidade por meio de suas participações em processo de matrícula, eventos, shows, inaugurações, palestras; desta forma, não apenas os estudantes participam desta nova forma de viver o campus, mas também os familiares.

Outro relacionamento que tem se destacado é com a comunidade empresarial. Como já citado neste documento, a relação empresa e universidade cresceu, visando melhorias sociais e econômicas para uma determinada região. Conforme identificam Etzkowitz e Zhou (2017), a ideia de Hélice Quádrupla considera que a universidade está deixando de ter um papel social secundário, ainda que importante, de prover ensino superior e pesquisa, e está assumindo um papel primordial equivalente ao da indústria e do governo, como geradora de novas indústrias e empresas. O foco principal desse relacionamento é justamente promover a inovação e o empreendedorismo. Nesse sentido, adiciona-se ainda o aspecto dos *rankings*: no *Ranking* da Folha de São Paulo (RUF, 2018), no componente Inovação, um dos aspectos a ser avaliado é a parceria com as empresas, no qual o cálculo baseia-se na quantidade de estudos publicados pela universidade em parceria com o setor produtivo, num dado período analisado, em periódicos da *Web of Science*. Outro *ranking*, o THE, na categoria: Perspectivas internacionais (funcionários, estudantes, pesquisa), calcula o item Renda da indústria (transferência de conhecimento) e se refere à capacidade que uma universidade tem em ajudar a indústria com inovações, invenções e consultoria.

E quando se fala em empreendedorismo, não se pode esquecer que, atualmente, tendo em vista os novos comportamentos dos estudantes, há uma busca pela formação universitária onde vinculem teoria e a prática e, portanto, o relacionamento entre empresas e as instituições de ensino podem facilitar esse intercâmbio. Para Etzkowitz e Zhou (2017), a mentalidade que versa a Universidade Empreendedora se dá pela troca do ambiente acadêmico conservador por um ambiente originador de conhecimento que integra crescimento econômico e desenvolvimento social às práticas de pesquisa e ensino. De acordo com o NMC *Horizon Report* (2017), o ato de integrar empreendedorismo no ensino superior reconhece ainda que toda grande ideia precisa começar em algum lugar, e os alunos e professores podem ser equipados com as ferramentas necessárias para estimular o progresso. Ainda segundo o documento, para acompanhar o ritmo, as instituições de ensino superior devem avaliar

criticamente seus currículos e implementar mudanças em seus métodos de avaliação, a fim de remover barreiras que limitam o desenvolvimento de novas ideias.

Por sua vez, as universidades precisam criar estratégias para se comunicar com seus públicos. Conforme Kotler e Fox (1994), uma instituição gostaria de ter a boa vontade de todos os públicos que as afetam ou que são afetados por ela. Entretanto, devido aos recursos limitados da atividade de relações públicas, ela deve concentrar sua atenção em certos públicos. Tradicionalmente, uma IES utiliza ferramentas para se comunicar, tais como: materiais impressos, audiovisuais, notícias, eventos, discursos, contato pessoal, entre outros.

Ainda no que diz respeito à comunicação, não se pode esquecer que o SINAES – instrumento de avaliação externa (INEP, 2009, p. 126), o qual visa “assegurar a educação superior com qualidade acadêmica e o compromisso social com o desenvolvimento do país” – apresenta dez dimensões de avaliação, dentre elas, a dimensão quatro refere-se à Comunicação com a Sociedade. Item 4.1: “Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais”. O Conceito referencial mínimo de qualidade é: “Quando as ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI”. 4.2. “Comunicação interna e externa”. Conceito referencial mínimo de qualidade: “Quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES”.

Assim também é necessário observar o papel que as redes e mídias sociais empregam no processo de comunicação ultimamente. Segundo Recuero (2009), a formação de uma rede social envolve a ligação entre elementos de um mesmo conjunto, contendo atores e suas conexões. Os atores são representados por indivíduos, organizações ou grupos de interesse, enquanto as conexões são as interações que os atores estabelecem ou seus laços sociais. Rede social, portanto, pode ser uma rede de relacionamentos entre amigos, família, trabalho, esporte ou qualquer outro grupo com objetivos em comum. Para Rocha *et al.* (2011), com os avanços da tecnologia e a expansão da *web*, as redes sociais ganharam horizonte mais amplo, pois permitiram conexões com um número cada vez maior de participantes e com pessoas que podem apresentar pontos de vista diversos sobre o tema central da rede, aumentando o volume de interações.

As mídias sociais, de acordo com Kaplan e Haenlein (2010), são um grupo de aplicativos baseados na Internet e construídos sob os fundamentos ideológicos e tecnológicos que permitem a criação e troca de conteúdos pelos seus usuários. Safko e Brake (2010) entendem as mídias sociais como atividades, práticas e comportamentos entre comunidades

de pessoas que se reúnem *online*, via aplicativos da *web*, para compartilhamento de informações, conhecimentos e opiniões usando meios de conversação e empregando palavras, imagens, vídeos ou áudios.

Dentro desta perspectiva, o relacionamento institucional, que está totalmente vinculado com a sociedade, merece atenção, visto que suas ações têm impactos sociais, como quando forma seus estudantes para o mundo do trabalho, quando realiza pesquisas que têm impacto para a comunidade e efetua ações de extensão. Nesse sentido, Baumgarten e Lima (2013) abordam a ideia de inovação social, o que, para as autoras, parte de outra perspectiva e de novos parâmetros diferentes dos de negócio. Seu fundamento encontra-se na resolução de problemas coletivos, de carências e necessidades sociais e não na solução de problemas de competitividade e produtividade de empresas.

Quanto à abordagem do tema inovação, Baumgarten (2020) enfatiza que a agregação da palavra social ao conceito de inovação é, portanto, uma forma de marcar a diferença de perspectiva com relação ao conceito reducionista de inovação. É, em suma, uma forma de trazer o conceito de volta ao seu sentido original: inovação surge da prática, de potencialidades existentes e da aplicação de conhecimentos em problemas concretos que se apresentam durante o processo de produção da vida e em nossas relações sociais e com a natureza.

Sobretudo dentro dessa linha de considerações, a universidade tem a sua essência e missão voltadas para o social. De acordo com Gomes (2014), as universidades surgiram em conjunto com a sociedade, na ótica de sua dimensão política. Como parte de uma totalidade, de um processo social amplo, de uma problemática mais geral do país. É um espaço em que se desenvolve o pensamento teórico-crítico de ideias, opiniões, posicionamentos, como também o encaminhamento de propostas e alternativas para a solução de problemas.

Concernente a isso, Dias Sobrinho (2015) enfatiza que o pensamento crítico é obrigação inafastável de todo ofício intelectual, de todos os ramos do conhecimento e do saber. Sem ciência e tecnologia, a sociedade mundial patina, engendra núcleos de pobreza e atraso, aprofunda polarizações. Mas sem as Humanidades e um amplo pensamento crítico, reflexivo e antibarbárie, a universidade desperdiça as melhores chances de construção de um futuro digno da Humanidade. Sem valor público e social, uma empresa de educação superior é apenas uma organização, um simulacro, não uma verdadeira universidade.

Ao concluir os aspectos concernentes às perspectivas de Gestão, Ensino, Pesquisa e Relacionamento Institucional, torna-se importante apontar uma abordagem sobre o conceito de Percepção, haja vista que ela é parte desta pesquisa, portanto, defini-la facilita a

compreensão, pois “perceber” significa tomar consciência e compreender a realidade das partes interessadas, participantes de determinada comunidade.

2.7 PERCEPÇÃO – CONCEITOS

A percepção se realiza num campo perceptivo e o percebido não está “deformado” por nada, pois ver não é fazer geometria nem física. Não há ilusões na percepção; perceber é diferente de pensar e não uma forma inferior e deformada do pensamento. A percepção não é causada pelos objetos sobre nós, nem é causada pelo nosso corpo sobre as coisas: é a relação entre elas e nós e nós e elas; uma relação possível porque elas são corpos e nós também somos corporais. (CHAUÍ, 2000, p. 156).

De acordo com Chauí (2000, p. 153), percepção “é o conhecimento sensorial de configurações ou de totalidades organizadas e dotadas de sentido e não uma soma de sensações elementares; sensação e percepção são a mesma coisa”. Ainda adiciona ser uma experiência dotada de significação, isto é, o percebido é dotado de sentido e tem sentido em nossa história de vida, fazendo parte de nosso mundo e de nossas vivências. Ainda para autora, “O mundo percebido é qualitativo, significativo, estruturado e estamos nele como sujeitos ativos, isto é, damos às coisas percebidas novos sentidos e novos valores, pois as coisas fazem parte de nossas vidas e interagimos com o mundo” (CHAUÍ, 2000, p. 153).

A vivência pessoal, ou seja, a história pessoal do sujeito é um dos pontos enfatizados pela autora.

A percepção envolve toda nossa personalidade, nossa história pessoal, nossa afetividade, nossos desejos e paixões, isto é, a percepção é uma maneira fundamental de os seres humanos estarem no mundo. Percebemos as coisas e os outros de modo positivo ou negativo, percebemos as coisas como instrumentos ou como valores, reagimos positiva ou negativamente a cores, odores, sabores, texturas, distâncias, tamanhos. O mundo é percebido qualitativamente, efetivamente e valorativamente. (CHAUÍ, 2000, p. 155)

Por outro lado, a autora traz a perspectiva da percepção e teoria do conhecimento, em que destaca que “nas teorias racionalistas intelectualistas, a percepção é considerada não muito confiável para o conhecimento porque depende das condições particulares de quem percebe e está propensa a ilusões, pois frequentemente a imagem percebida não corresponde à realidade do objeto” (CHAUÍ, 2000, p. 156). Assim, da mesma forma, numa pesquisa de percepção poderá haver ilusões provenientes da imagem, as quais o sujeito faz de seu contexto.

Ainda a autora afirma:

Na teoria fenomenológica do conhecimento, a percepção é considerada originária e parte principal do conhecimento humano, mas com uma estrutura diferente do pensamento abstrato, que opera com ideias. Qual a diferença? A percepção sempre

se realiza por perfis ou perspectivas, isto é, nunca podemos perceber de uma só vez um objeto, pois somente percebemos algumas de suas faces de cada vez; no pensamento, nosso intelecto compreende uma ideia de uma só vez e por inteiro, isto é, captamos a totalidade do sentido de uma ideia de uma só vez, sem precisar examinar cada uma de suas “faces”. (CHAUÍ, 2000, p. 156)

Na abordagem da psicologia, Schiffmann (2005) identifica a perspectiva de estudo da sensação e da percepção. Para o autor, a abordagem construtivista sugere que é justamente o observador aquele quem constrói ou infere nas percepções, a partir da análise da informação oferecida pelo ambiente. Segundo ele, a percepção, desta forma, significa uma construção mental fundamentada em estratégias cognitivas de cada sujeito, assim como suas experiências passadas.

Adiciona Gibson (1974), sobre a abordagem da percepção direta desenvolvida por ele, que o que se percebe chega mediante a estimulação dos órgãos sensoriais e compete à percepção sintetizar estes estímulos. Nas definições do autor, os órgãos sensoriais, isto é, os cinco sentidos, são meios pelos quais se estabelece a ponte entre o que está no mundo externo e no mundo interior. Os órgãos sensoriais funcionam, portanto, como janelas abertas para o exterior.

Finalmente, ao observar a abordagem de comportamento do consumidor, Mowen e Minor (2006) declaram que a percepção é a maneira pela qual os consumidores são expostos a determinado número de informações que despertam a atenção, e fazem com que eles compreendam as informações que os rodeiam. Para Solomon (2011), a percepção é o processo pelo qual as sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas. Ainda segundo ele, os estímulos externos são captados pelos cinco sentidos e iniciam o processo perceptivo. Os dados sensoriais como um som que traz uma lembrança de um bom momento vivenciado (SOLOMON, 2011).

Diante dessas declarações, nota-se que a percepção é um processo complexo, que está envolto de um conjunto de processamentos psicológicos que envolvem tanto os sentidos dos órgãos sensoriais do sujeito como também a história de vida, as experiências e até mesmo comparações com outras experiências semelhantes vividas.

Chauí (2000, p. 88) destaca:

(...) percebemos uma única coisa ou um único objeto que nos chegou por meio de várias e diferentes sensações. Assim, vejo uma cor vermelha e uma forma arredondada, aspiro um perfume adocicado, sinto a maciez e digo: “Percebo uma rosa”. A “rosa” é o resultado da reunião de várias sensações diferentes num único objeto de percepção.

Segundo Chauí (2000), as ideias trazidas pela experiência, isto é, pela sensação, pela percepção e pelo hábito, são levadas à memória e, de lá, a razão as apanha para formar os pensamentos. A autora parte, evidentemente, da ideia de que a forma da sensibilidade é o que nos permite ter percepções, ou seja, a forma é aquilo sem o que não pode haver percepção, sem o que a percepção seria impossível. Percebemos todas as coisas como dotadas de figura, dimensões (altura, largura, comprimento), grandeza: ou seja, nós as percebemos como realidades espaciais. (CHAUÍ, 2000, p. 96)

Seja na filosofia, na psicologia ou na relação com o cliente, a abordagem da percepção carrega muito do sujeito. Pode haver os chamados enganos perceptivos, no entanto o indivíduo tem condições, com base na sua experiência, de perceber determinado contexto e opinar. Nas palavras de Chauí:

Nossas impressões sensoriais, que variam conforme o estado do nosso corpo, as disposições de nosso espírito e as condições em que as coisas nos aparecem. Pelo mesmo motivo, devemos abandonar as ideias formadas a partir de nossa percepção, ou encontrar os aspectos universais e necessários da experiência sensorial que alcancem parte da essência real das coisas. No primeiro caso, somente o intelecto (espírito) vê o Ser verdadeiro. No segundo caso, o intelecto purifica o testemunho sensorial. Por exemplo, posso perceber que uma flor é branca, mas se eu estiver doente, a verei amarela; percebo o Sol muito menor do que a Terra, embora ele seja maior do que ela. Apesar desses enganos perceptivos, observo que toda percepção percebe qualidades nas coisas (cor, tamanho, por exemplo) e, portanto, as qualidades pertencem à essência das próprias coisas e fazem parte da verdade delas. (CHAUÍ, 2000, p. 127).

Como nesta pesquisa foi observada a percepção dos entrevistados, é válido destacar a importância da percepção em pesquisas na área de humanidades, tendo em vista que, por exemplo, na área da psicologia, entende-se que o comportamento das pessoas é fundamentado na sua interpretação da realidade e não na realidade em si. Portanto, ao estudar a percepção do público das universidades, pretende-se constatar sua compreensão e consciência acerca de temas específicos. Considerando esse contexto, De Gáspari e Schwartz (2005) afirmam que a complexidade da percepção se justifica pelo fato de que esta implica na crença de uma realidade exterior e num sentimento de objetividade. Desta forma, as reações mentais que se desencadeiam e se processam não resultam apenas da mera visão do objeto exterior. A percepção, por sua vez, envolve ainda as experiências introjetadas pelo ser humano, ao longo de sua existência, seja formal ou informalmente.

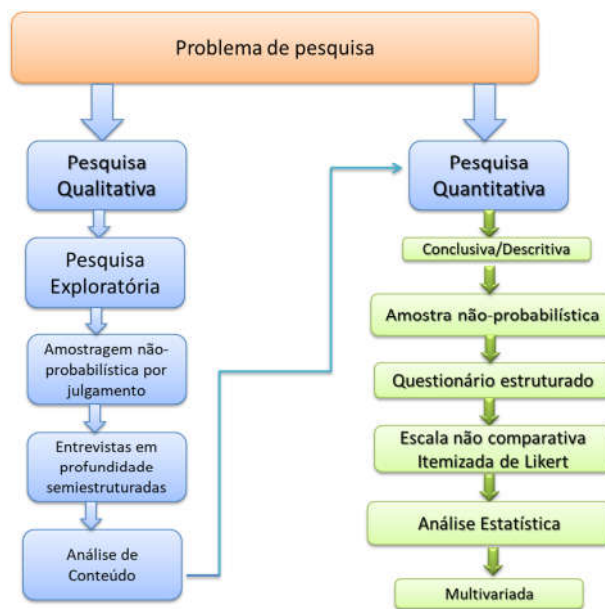
Como já exposto, as percepções dos sujeitos podem sofrer algum tipo de influência embasada nas experiências pessoais. Contudo realizar um estudo de percepção pressupõe fazer emergir sentimentos, palavras e considerações da realidade em que as pessoas estão

inseridas, uma vez que não adiantaria em nada se as instituições de ensino planejassem, executassem e registrassem e seu público não percebesse seus resultados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A figura a seguir tem por objetivo explicitar a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa.

Figura 7: Fluxo da pesquisa



Fonte: A autora (2019)

A pesquisa trilhou o caminho metodológico da seguinte maneira: iniciou-se com a execução da pesquisa **qualitativa** e, após, foi realizada a pesquisa **quantitativa**. Cada um desses percursos será detalhado ao longo deste capítulo. Resumidamente, serão apresentadas abaixo as ferramentas metodológicas utilizadas nessa investigação, edificando, assim, a abordagem multimétodos, ou seja, a integração das pesquisas qualitativas e quantitativas:

1. Coleta de **dados secundários**: Coletados os dados do PDI e Plano Estratégico das IES investigadas e/ou outros dados necessários para ajudar na análise do objetivo principal da pesquisa. De acordo com Malhotra (2006, p. 127), dados secundários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta. O acesso a esses dados foi feito por meio dos sites das IES.
2. **Pesquisa Qualitativa: Realizadas entrevistas semiestruturadas** em profundidade com abordagem direta, aplicadas aos gestores, professores e estudantes das duas universidades, selecionados por amostragem não probabilística por julgamento. O detalhamento do processo está na seção 3.1. e no Apêndice A;

3. **Pesquisa Quantitativa:** foi aplicado um **questionário autogerido para a sociedade**, a qual é formada pela diversidade de indivíduos e profissionais que, de alguma forma, fazem parte do contexto da universidade. A amostra utilizada foi a não probabilística por conveniência. O detalhamento do processo está na seção 3.2. e no Apêndice B.

A justificativa para a utilização da pesquisa multimétodo –qualitativa e quantitativa – deve-se, sobretudo, por promover melhores entendimentos acerca do problema de pesquisa. Segundo Malhotra (2006), as pesquisas qualitativas e quantitativas combinadas podem fornecer uma compreensão muito rica, o que pode auxiliar na formulação de estratégias bem-sucedidas. Para Creswell e Clark (2011), os métodos mistos são definidos como um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas qualitativas e quantitativas em uma mesma proposta de pesquisa. A hipótese central que justifica a abordagem multimétodo é a de que a interação entre os métodos provê melhores possibilidades de análise. Small (2011) afirma que a vantagem principal dessa integração é maximizar a quantidade de informações incorporadas ao desenho de pesquisa, fato que favorece o seu aprimoramento e eleva a qualidade das conclusões da pesquisa.

A partir desse panorama geral, apresentam-se os detalhes dos processos metodológicos executados, iniciando pela trajetória da **Pesquisa Qualitativa** e, posteriormente, seguindo pelo percurso da **Pesquisa Quantitativa**.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Segundo Malhotra (2006, p. 155), “Pesquisa Qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto problema”.

Portanto foi realizada a **Pesquisa Qualitativa Exploratória**, uma vez que seu objetivo é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Malhotra (2006) afirma que a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Aaker (2001) reforça que a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Ademais, os métodos são flexíveis, não estruturados e qualitativos para que o pesquisador realize seu

estudo sem preconceções sobre aquilo que será encontrado. Desta forma, com a falta de estrutura rígida é possível que se investigue diferentes ideias e indícios sobre a situação. Também foi utilizada a abordagem Direta, isto é, não é disfarçada, o objetivo é revelado aos respondentes, ou então, é óbvio pelas próprias questões formuladas. Por sua vez, uma abordagem indireta disfarça o verdadeiro objetivo. Desta forma, será utilizado o procedimento de **Pesquisa Qualitativa de Abordagem Direta**.

3.1.1 Processo de Amostragem e Procedimentos de Coleta de Dados

Nas palavras de Malhotra (2006), a maioria das pesquisas tem como objetivo obter informação sobre as características ou parâmetros de uma população. Uma população é o agregado ou a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns. A amostra é um subgrupo de uma população selecionado para o estudo. Marconi e Lakatos (2010, p. 147) afirmam que a amostra “é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

O campo empírico foi composto por **Instituições de Ensino Superior (IES)**. O critério para a amostra foi: **duas universidades situadas na cidade de Porto Alegre/RS**, sendo uma pública e outra privada.

Ao determinar a amostra, o pesquisador necessita classificar uma técnica de amostragem que atenda suas necessidades. As técnicas de amostragem podem ser genericamente classificadas como não-probabilística e probabilística. Foi utilizada a **pesquisa não-probabilística por julgamento**, uma vez que confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. Para Malhotra (2006, p. 305), “amostragem não-probabilística é uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória. Ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador”. Nessa técnica, o pesquisador pode arbitrária, ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra.

No que tange à coleta de dados, foi utilizada a técnica de **entrevistas semiestruturadas em profundidade**. Constituem uma forma semiestruturada e direta de obter informações, e tais entrevistas são realizadas uma a uma. Segundo Malhotra (2006), a entrevista pode levar de trinta minutos a mais de uma hora. Durante esse processo, o entrevistador incentiva o respondente a falar abertamente sobre as questões. O rumo da entrevista é determinado pela resposta inicial e pelas sondagens do entrevistador para

aprofundar a pesquisa. Mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço predeterminado, sua ordem acaba sendo influenciada pelas respostas do entrevistado.

As entrevistas ocorreram nos meses de agosto, setembro e na primeira semana de outubro de 2020, totalizando 42 (quarenta e duas entrevistas). Em virtude da pandemia da Covid-19²⁰, elas foram realizadas, em sua maioria, na Plataforma Zoom²¹ e uma delas no Skype²². Para chegar até os gestores, a pesquisadora acessou a área “institucional” nos sites das universidades para determinar os contatos. Para os professores, a pesquisadora acessou as Escolas/Faculdades nos sites e os professores sugeriram os nomes dos estudantes. Foi criada uma planilha em Excel com os nomes dos entrevistados, seus cargos/escolas, seus e-mails, datas e horários da entrevistas, a fim de organizar as agendas. Ressalta-se que os entrevistados das duas IES foram extremamente receptivos, abertos, muitos curiosos com a pesquisa e houve o aceite da maioria. Os convites foram feitos por e-mail ou aplicativo de mensagens.

Quadro 7: Públicos entrevistados

PÚBLICOS	Quantidade	Função/Curso
Gestores da IES A	07	Pró-reitores e Diretores
Professores da IES A	07	Comunicação, Humanidades Politécnica, Medicina Direito, Saúde e Vida, Negócios.
Estudantes da IES A ²³	07	Comunicação, Humanidades Politécnica, Medicina Direito, Saúde e Vida, Negócios.
PÚBLICOS	Quantidade	Função/Curso
Gestores da IES B	07	Pró-reitores e Diretores
Professores da IES B	07	Administração, Engenharia, Arquitetura, Jornalismo Educação/Química Farmacologia, Ciências Contábeis.
Estudantes da IES B	07	Administração, Engenharia, Arquitetura, Jornalismo Educação/Química, Farmacologia, Ciências Contábeis
TOTAL	42	

Fonte: A autora (2020)

²⁰ Doença infecciosa causada pelo novo coronavírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China.

²¹ *Zoom Meetings* é uma plataforma de videoconferências que possui diversas funcionalidades.

²² *Skype* é um *software* que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz e vídeo, criado por Janus Friis e Niklas Zennstrom.

²³ Os estudantes entrevistados cursavam graduação em diferentes semestres, e apenas um deles era recém-formado.

As questões feitas aos entrevistados seguiram o roteiro conforme o **Apêndice A**. Duravam em torno de uma hora cada, exceto alguns gestores e professores que levavam em torno de uma hora e quarenta e cinco minutos. Com exceção também dos estudantes com entrevistas mais curtas, em torno de trinta a quarenta minutos cada, porém atendendo todas as perspectivas.

A estrutura das entrevistas seguiu o roteiro semiestruturado que iniciava com questões sobre a Gestão Institucional, passando para as perguntas sobre Ensino, as quais demoravam um tempo maior, após, as perguntas sobre Pesquisa e Transferência de Conhecimento e, por fim, as questões sobre Relacionamento Institucional.

Os entrevistados receberam explicações sobre a pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice C), concordando com os procedimentos e objetivos da coleta de dados. Assim também, foi respeitado o anonimato dos participantes durante a publicação das informações coletadas e suas identidades foram protegidas. As respostas dos entrevistados foram citadas utilizando a codificação e a sequência de forma aleatória para que nenhum dos participantes fossem identificados no percurso investigativo. Desta forma, as descrições das falas apresentadas nesse documento seguem as codificações:

- GA1 até GA7 – Gestores da Universidade A e numeração sequencial;
- PA1 até PA7 – Professores da Universidade A e numeração sequencial;
- EA1 até EA7 – Estudantes da Universidade A e numeração sequencial
- GB1 até GA7 – Gestores da Universidade B e numeração sequencial;
- PB1 até PB7 – Professores da Universidade B e numeração sequencial;
- EB1 até EA7 – Estudantes da Universidade B e numeração sequencial.

3.1.2 Análise de Dados

A análise de dados tem um papel importante na transformação dos dados coletados durante as entrevistas para que o pesquisador possa gerar conclusões e relatórios defensáveis, úteis e voltados para a ação. Este processo configura-se como um conjunto de técnicas e métodos que podem ser empregados para obter informações e descobertas dos dados coletados. Aaker (2001) alerta que a compreensão dos princípios da análise de dados é importante por inúmeras razões, dentre elas, conduzir o pesquisador a informações e descobertas que, de outra forma, não estariam disponíveis. Pode ainda ajudar a evitar julgamentos e conclusões errôneas. Também proporciona as condições necessárias para auxiliar na interpretação e entendimento das análises realizadas por outros pesquisadores.

Para esta investigação, foi utilizada para análise de dados a técnica denominada **Análise de Conteúdo**. Pode-se dizer que análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise. Para tanto, disciplina, perseverança e rigor são essenciais (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997).

Em 1977, Bardin publicou a obra *L'analyse de contenu*, na qual o método foi configurado em detalhes, servindo de orientação e principal referência até os dias atuais. Como refere Triviños (1987, p. 159), é esta “a obra verdadeiramente notável sobre a análise de conteúdo, onde este método, poder-se-ia dizer, foi configurado em detalhes, não só em relação à técnica de seu emprego, mas também em seus princípios, em seus conceitos fundamentais”. Bardin (2011, p. 38) refere que a análise de conteúdo consiste em: um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Todavia, por mais que se devam respeitar as regras e que se salientem as diferentes fases e etapas no emprego, a análise de conteúdo não deve ser considerada e trabalhada como modelo exato e rígido. Mesmo Bardin (2011) rejeita esta ideia de rigidez e de completude, deixando claro que a sua proposta oscila entre dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade, da cientificidade, e a riqueza da subjetividade. Nesse sentido, a técnica tem como propósito ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário, mas não a rigidez inválida, que não condiz mais com tempos atuais.

As categorias foram determinadas com base nas questões feitas aos entrevistados. Ainda assim, a descrição das categorias está distribuída por perspectiva, ou seja, Gestão, Ensino, Pesquisa e Relacionamento. A determinação das categorias dessa maneira ocorre em virtude da quantidade de dados coletados na pesquisa qualitativa e a sua determinação visa facilitar tanto a leitura, como a integração e a criação das questões da pesquisa quantitativa.

Nesse sentido, a partir dos resultados da pesquisa qualitativa, visando atender o objetivo “c) *Identificar variáveis/indicadores que envolvem as práticas de inovação nas IES*”, a pesquisadora determinou os indicadores/variáveis. Assim, no processo de construção do questionário, foram identificadas cinco perspectivas colocadas em blocos no formulário, totalizando 41 afirmações concernentes com as declarações dos entrevistados. Portanto, a partir da análise dos dados da pesquisa qualitativa, utilizou-se o instrumento questionário para estudar e coletar os dados para as análises estatísticas na pesquisa quantitativa.

3.2 PESQUISA QUANTITATIVA

O percurso da pesquisa quantitativa seguiu o fluxo conforme a figura 7, haja vista que, a partir dos resultados obtidos pela pesquisa qualitativa exploratória, foi elaborado e aplicado o instrumento de questionário para a subsequente coleta de dados. O instrumento da pesquisa quantitativa foi elaborado por meio dos comentários dos entrevistados. Para tanto, foi feita uma leitura minuciosa dos conteúdos das entrevistas, definidas as categorias as quais se referem aos blocos, e, então, determinados os principais indicadores que eram fundamentais em cada uma das perspectivas para serem analisadas no questionário.

O percurso quantitativo foi verificado por uma **Pesquisa Conclusiva/Descritiva**. De acordo com Malhotra (2006), este modelo de pesquisa se caracteriza por testar hipóteses específicas e examinar as relações específicas, em que as informações necessárias devem ser claramente especificadas. Constitui um processo de pesquisa mais formal e estruturado, a amostragem é grande e representativa, a análise de dados está sujeita a análise quantitativa por fim, e os resultados são conclusivos e serão usados para a tomada de decisão (MALHOTRA, 2006).

No que tange ao processo de análise de dados, fez-se uso da **Pesquisa Multivariada**, tendo em vista que “elas servem para analisar dados quando há duas ou mais medidas de cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente entre dois ou mais fenômenos” (MALHOTRA, 2006, p. 388).

3.2.1 Amostra não-probabilística. Questionário estruturado e Escala de Likert

A amostragem utilizada foi a **não-probabilística**, já explicada em 3.1.1. A amostra foi **por conveniência**. De acordo com Malhotra (2006), este método procura obter uma amostra de elementos convenientes, e as unidades amostrais são deixadas a cargo do pesquisador. Nas palavras de Freire (2021), essa técnica de amostragem é muito comum na pesquisa clínico-epidemiológica, por exemplo. Ela consiste em formar uma amostra da população a partir de itens que estejam mais facilmente disponíveis. Segundo o autor, em estudos na área clínica, em geral, as amostras são obtidas simplesmente identificando um número de pacientes que atendam aos critérios para inclusão em um estudo.

Este teve como foco a **sociedade**, ou seja, considerando que esta é formada por uma diversidade de indivíduos e que, de certa forma, afeta e é afetada pelas universidades, bem como tem como base o papel da universidade no cenário já discutido anteriormente. Assim,

considerou-se relevante buscar a percepção desse público, haja vista que a sociedade é composta por profissionais liberais, funcionários públicos e privados, empresários, graduados ou não, aposentados, entre outros.

Assim, para o itinerário quantitativo foram utilizados **questionários** denominados de “questionários de autoaplicação”. De acordo com Malhotra (2006, p. 274), “questionário é uma técnica estruturada para a coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais que um entrevistado deve responder”. Ainda para o autor, é um instrumento de medida, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados, sendo um dos elementos de um pacote de coleta de dados.

Adiciona-se a essa escala, o aspecto de ser **itenizada**, ou seja, uma escala de classificação por itens, que significa, segundo Malhotra (2006, p. 255), “uma escala de medida que apresenta números ou descrições sucintas associadas a cada categoria. As categorias são ordenadas em termos de posição na escala”. Nesse tipo de classificação por itens, o entrevistado recebe a escala que contém um número ou uma descrição sumária associada a cada categoria. Diante disso, uma das escalas muito utilizadas em pesquisas é a **Escala de Likert**, que foi aplicada nessa pesquisa. De acordo com Malhotra (2006), esta é uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. O nome Likert se deve a uma homenagem ao seu criador Rensis Likert.

O instrumento de coleta de dados (Apêndice B) é composto por cinco blocos, de acordo com as perspectivas já apresentadas nesse documento, totalizando 41 afirmações. O questionário foi submetido à **validade de conteúdo** sendo enviado para cinco profissionais de diferentes áreas do conhecimento para validação de conteúdo; e a partir das sugestões foram realizadas as alterações necessárias. Validade de conteúdo, segundo Malhotra (2006, p. 265), é “um tipo de validade, por vezes chamado de validade nominal, que consiste de uma avaliação subjetiva, mas sistemática da representatividade do conteúdo de uma escala de trabalho de medição em questão”. O pesquisador ou outra pessoa examina se os itens de uma escala abrangem adequadamente todo o domínio de um constructo que está sendo medido (MALHOTRA, 2006). “A discussão entre profissionais oriundos de diferentes áreas é uma etapa fundamental no processo de definição do instrumento, visto que todas as medidas estatísticas utilizadas nas demais etapas de validação dependem dessa definição”. (BITTENCOURT *et al.*, 2011, p. 99)

Adicionalmente, o formulário foi encaminhado em versão preliminar para uma amostra de indivíduos. Assim, dez sujeitos foram escolhidos pela pesquisadora, com diferentes formações, experiência e conhecimentos, com o objetivo de identificar suas percepções acerca das perguntas e sugerir modificações, ou seja, o denominado de Pré-teste. Para Malhotra (2006), o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Para o autor, até mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste. No pré-teste foi inserida a escala denominada de “SCO – Sem condições para Opinar”, após a sugestão de um dos participantes.

Finalmente, o questionário foi disponibilizado por meio de um formulário *online* na ferramenta *Forms* do Google (Apêndice B), no período entre julho e setembro de 2021, para uma amostra por conveniência para a sociedade. O envio dos questionários foi feito pela pesquisadora a seus familiares, amigos, grupos/federações/associações de empresários, colegas de profissão, entre outros, prezando pela amplitude e diversidade. Alguns participantes da pesquisa, a minoria, responderam sobre as duas universidades, já a maioria foi respondida por pessoas diferentes e que se sentiam aptas a avaliar aquela instituição. Os formulários não tinham qualquer identificação do respondente. O objetivo fundamental do questionário foi, por meio de análises estatísticas, coletar as evidências de que as categorias determinadas na pesquisa qualitativa retratassem a realidade do contexto pesquisado. A população utilizada na etapa quantitativa da pesquisa foi de um total de 282 respondentes, sendo 144 da universidade A (51,1%) e 138 da universidade B (48,9%).

3.2.2 Análise de dados – Procedimentos Estatísticos

A técnica estatística **Multivariada** permite uma análise em diferentes perspectivas. Em virtude do contexto da pesquisa, o percurso da pesquisa multivariada seguiu as seguintes técnicas: Teste T para comparações entre as respostas das duas IES, Análise de Consistência interna das escalas (*Alpha* de *Cronbach*), Análise das variáveis de maior impacto por dimensão por meio de Análise de Regressão e Regressão Logística.

Para a análise de médias dos resultados foi utilizado o Teste T. Segundo Malhotra (2006), este serve para estudar hipóteses sobre médias. Malhotra (2006, p. 415) afirma ainda que o *teste t* pode ser feito sobre a média de uma amostra ou de duas amostras de observações. No caso de duas amostras, estas podem ser independentes ou emparelhadas. Conforme Malhotra (2006, p. 415):

Os testes paramétricos fornecem inferências para fazermos afirmações sobre médias de populações relacionadas. Para este fim, costuma-se utilizar o teste *t*. Este teste baseia-se na estatística *t* de *Student*. A estatística *t* supõe que a variável tenha distribuição normal, que a média seja conhecida (ou se suponha conhecida) e que a variância da população seja estimada com base na amostra.

O Coeficiente Alpha ou Alpha de Cronbach, de acordo com Souza *et al.* (2017), a maioria dos pesquisadores avalia a consistência interna de instrumentos por meio do coeficiente Alpha de Cronbach. Desde a década de 1950, tal medida é a mais utilizada para avaliação da confiabilidade. O coeficiente de Cronbach reflete o grau de covariância entre os itens de uma escala. Dessa forma, quanto menor a soma da variância dos itens, mais consistente é considerado o instrumento.

Sobre a **Análise de Regressão**, Malhotra (2006) declara que é útil para identificar as variáveis de maiores impactos, já que é um processo poderoso e flexível para a análise de relações associativas entre uma variável métrica dependente e uma ou mais variáveis independentes. Por sua vez, a **Regressão Logística**, de acordo Hosmer e Lemeshow (2000), em sua forma tradicional, consiste em um modelo que relaciona um conjunto de p variáveis independentes X_1, X_2, \dots, X_p a uma variável dependente Y , que assume apenas dois possíveis estados, digamos 0 ou 1. O modelo logístico permite a estimação direta da probabilidade de ocorrência de um evento ($Y=1$). A técnica é adequada em inúmeras situações, já que permite que se analise o efeito de uma ou mais variáveis independentes (discretas ou contínuas) sobre uma variável dependente dicotômica, representando a presença (1) ou ausência (0) de uma característica (HOSMER; LEMESHOW, 2000).

Finalmente, os dados coletados foram disponibilizados em planilha do Excel e analisados por meio do aplicativo estatístico SPSS²⁴, para o processamento das análises.

3.3. ASPECTOS ÉTICOS

O rigor metodológico executado na pesquisa assegura que todos os entrevistados não foram identificados nominalmente. Foi disponibilizado aos entrevistados o documento denominado *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido* (Apêndice C), a fim de registrar seus consentimentos. No que tange às análises das entrevistas, eles receberam uma codificação para preservar suas identidades. Assim, foi mantido o anonimato dos

²⁴ O SPSS *Statistics*, o principal software estatístico do mundo, foi desenvolvido para resolver problemas de negócios e pesquisa por meio de uma análise *ad hoc*, testes de hipóteses, análises geoespaciais e análises preditivas. Fonte: <https://www.ibm.com/br-pt/analytics/spss-statistics-software>

entrevistados e respondentes do questionário, em respeito aos aspectos éticos da Resolução nº 510/16, que regula a ética na pesquisa em ciências humanas e sociais.

Sabendo que a investigação envolve indivíduos, após o Processo de Qualificação, esse documento foi submetido à aprovação no SIPESQ (Sistema de Pesquisa) da PUCRS.

4. RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Foi realizada a análise de dados que permitiu, por meio da pesquisa qualitativa, conhecer a percepção dos públicos entrevistados, isto é, **gestores, professores e estudantes** de duas universidades e posteriormente, na pesquisa quantitativa, a sociedade em geral. A pesquisadora optou por dividir em seções, a fim de promover uma organização e facilitar a leitura.

Primeiro, será apresentada a análise dos dados secundários das duas instituições pesquisadas, atendendo ao objetivo específico: a) “*Identificar as estratégias que as universidades estão elaborando dentro da perspectiva de inovação*”. Após, serão abordadas as percepções que emergiram dos entrevistados durante a pesquisa qualitativa, ao atender o objetivo específico: b) “*Analisar a percepção de gestores, professores e estudantes com relação às práticas de inovação nas IES*”. Posteriormente, no capítulo 5, serão apresentadas as análises os dados quantitativos.

Adicionalmente, o quadro a seguir exhibe a relação entre os Objetivos Específicos, o Tipo de Pesquisa aplicada e os capítulos desta Tese de Doutorado.

Quadro 8: Relação entre Objetivos, Tipo de Pesquisa e Capítulo da Tese

Objetivo Geral: Analisar a percepção dos públicos envolvidos na universidade com relação à orientação estratégica para inovação.		
Objetivo Específico	Tipo de Pesquisa	Capítulo da Tese
a) Identificar as estratégias que as universidades estão elaborando dentro da perspectiva de inovação;	Pesquisa Qualitativa Dados Secundários	Cap. 4.1
b) Analisar a percepção de gestores, professores e estudantes com relação às práticas de inovação nas IES;	Pesquisa Qualitativa	Cap. 4.2
c) Identificar os indicadores que envolvem as práticas de inovação nas IES;	Pesquisa Qualitativa	Criação do instrumento questionário/ Apêndice B
d) Analisar a percepção da sociedade com relação aos indicadores identificados na etapa qualitativa;	Pesquisa Quantitativa	5.1
e) Analisar quais são os indicadores relacionados às práticas de inovação que têm maior impacto na percepção da sociedade;	Pesquisa Quantitativa	5.1.5

Fonte: A autora (2021)

4.1 CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS

Esta seção visa mostrar parte das estruturas das universidades pesquisadas, principalmente, na dimensão do planejamento e a relação com a inovação, atendendo ao objetivo específico: a) “*Identificar as estratégias que as universidades estão elaborando dentro da perspectiva de inovação*”.

Universidade A – Contexto e estratégias

A IES está entre as mais tradicionais instituições de ensino superior do Brasil. O marco inicial foi o Curso Superior de Administração e Finanças, criado em março de 1931 e reconhecido pelo Decreto nº 23.993, de 1934, já sob a denominação de Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas. Foi equiparada à universidade por meio do Decreto nº 25.794, de 9 de novembro de 1948. Entidade privada sem fins lucrativos é uma instituição filantrópica. Possui 55 opções de cursos de Graduação, 23 de Mestrado e 22 de Doutorado (Dados do site da IES A).

É uma instituição confessional católica. Na condição de Instituição Comunitária de Educação Superior (Ices) reconhecida pela lei 12.881/2013, a qual dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Ices, é afiliada ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung) e à Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (Abruc). A IES é reconhecida em *rankings* nacionais e internacionais. Possui cerca de 3.000 colaboradores entre professores e técnicos administrativos. Apresenta mais de 40 mil alunos matriculados na graduação e pós-graduação. Diplomados: mais de 170 mil. Constitui-se fisicamente pelo Campus Central, em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, e por outra unidade do Parque Tecnológico (Dados do site da IES A, 2020).

No que tange aos aspectos de Planejamento, além do **Plano de Desenvolvimento Institucional** (PDI), a instituição possui Planejamento Estratégico (PE). Ambos os documentos contemplam o período de 2016-2022. O **Plano Estratégico** possui vinte e duas páginas divididas nos seguintes capítulos: Apresentação, Contexto da Educação Superior, Marco Referencial, Missão, Visão de Futuro, Posicionamento Estratégico, Diretrizes Estratégicas, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Anexos. Destaca-se o Marco Referencial em que consta a seguinte declaração (Plano Estratégico IES A 2016-2022, p. 09)

É uma instituição comunitária de educação superior, que atua no ensino, na pesquisa e na extensão, em permanente interação com a sociedade, visando à formação de cidadãos responsáveis, autônomos, inovadores e solidários, com vistas ao desenvolvimento científico, cultural, social e econômico. Como instituição integrante da sociedade civil, reconhece os valores democráticos e republicanos do Estado de Direito, respeitando os direitos fundamentais e a dignidade da pessoa humana. É regida por seu Estatuto, por seu Regimento Geral e pelas normas jurídicas em vigor, tendo como referência de sua identidade a fé cristã e a tradição educativa marista, e atuando constantemente na promoção e proteção do ser humano, da vida e do ambiente.

Missão

Fundamentada nos direitos humanos, nos princípios do cristianismo e na tradição educativa marista, tem por Missão produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional, orientada pela qualidade e pela relevância, visando ao desenvolvimento de uma sociedade justa e fraterna.

Visão de Futuro

Em 2022, em conformidade com a sua Missão, será referência internacional em Educação Superior por meio da Inovação e do Desenvolvimento social, ambiental, científico, cultural e econômico.

O Plano Estratégico 2016 - 2022 está estruturado em cinco Diretrizes, 12 Objetivos e 26 Projetos Estratégicos Institucionais. Importante destacar que a IES tem como Posicionamento Estratégico: Inovação e Desenvolvimento. E destaca que “(...) avança no seu posicionamento estratégico, inserindo a inovação e estabelecendo, inequivocamente, uma atuação direta no processo de expansão da sociedade gaúcha e brasileira, refletindo e atuando nos temas essenciais para um padrão mínimo de qualidade de vida e justiça social (PE IES A 2016-2022, p. 13)”. Ainda destaca:

(...) assume, por meio do seu posicionamento estratégico, ser um vetor de progresso da sociedade. Foi assim ao longo das suas primeiras décadas, quando as demandas apontavam para a necessidade de formação de jovens para construir um país em franca expansão. A partir dos anos de 1970, com a criação dos primeiros Programas de Mestrado e Doutorado, passou a ser reconhecida pela pesquisa e pelo avanço do conhecimento, inicialmente nas áreas de humanas e sociais aplicadas, depois nas de saúde e, finalmente, nas tecnológicas. Nos anos 2000, assume uma posição de vanguarda e desponta, com a criação do Parque Científico e Tecnológico, como uma importante referência na área de empreendedorismo, atuando de forma articulada com as organizações (públicas e privadas) e com os diferentes níveis de governo. (PE IES A 2016-2022, p. 13)

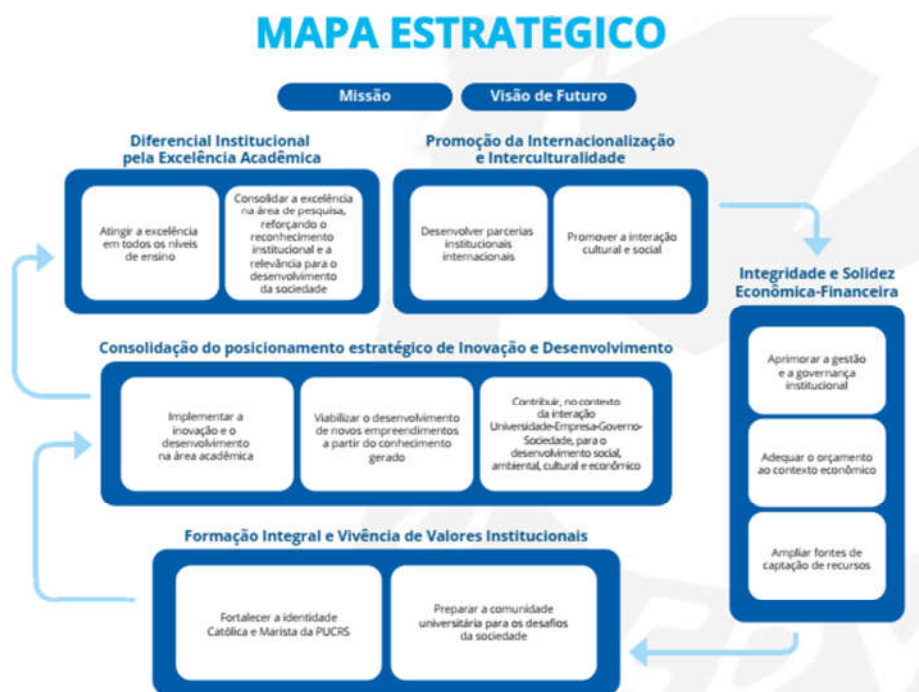
A instituição ainda afirma no documento (PE IES A 2016-2022, p. 13) que assume seu compromisso de gerar inovação e desenvolvimento, em todas suas dimensões – social, ambiental, cultural e econômica –, valorizando, acima de tudo, as pessoas, cuja formação e ampliação de conhecimentos são a própria razão de ser da Universidade.

Esse posicionamento estratégico – Inovação & Desenvolvimento –, portanto, envolve a busca constante de uma nova educação para uma nova sociedade, em sintonia com seu tempo. Hoje, e cada vez mais, buscamos ser lembrados pelo meio em que atuamos como uma Universidade inovadora e de excelência, com ensino conectado à pesquisa científica de impacto, oferecendo soluções para transformar a sociedade e influenciar positivamente o futuro das pessoas, contribuindo para o crescimento de nossa nação. (PE IES A 2016-2022, p. 13)

Diretrizes estratégicas

1. Formação integral e vivência dos valores institucionais;
2. Consolidação do posicionamento estratégico de inovação e desenvolvimento;
3. Diferencial institucional pela excelência acadêmica;
4. Promoção da internacionalização e da interculturalidade;
5. Integridade e solidez econômico-financeira;

Figura 8: Mapa Estratégico 2016 - 2022



Fonte: PE IES A (2016-2022, p. 22)

Documento Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

O PDI apresentado no Portal da universidade possui oitenta páginas e está estruturado conforme a legislação (Art. 16. do Decreto 5773). Possui 12 itens, sendo eles, respectivamente, o 1. Perfil Institucional, em que constam os itens iguais ao documento do Planejamento Estratégico 2016-2022 e, adicionalmente, os Indicadores de acompanhamento do PDI separados por Eixos, sendo: Eixo 1: Planejamento e Avaliação institucional. Eixo 2: Desenvolvimento Institucional. Eixo 3: Políticas Acadêmicas. Eixo 4: Políticas de Gestão. Eixo 5: Infraestrutura Física. Continuando nos capítulos do PDI encontram-se: 2. Projeto Pedagógico. 3. Cronograma de Implantação e Desenvolvimento. 4. Organização Didático-Pedagógica. 5. Perfil do Corpo Docente e Técnico-Administrativo. 6. Organização

Administrativa. 7. Políticas de Atendimento aos Estudantes. 8. Comunicação com a Sociedade. 9. Projeto de Autoavaliação Institucional. 10. Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas. 11. Promoção de Acessibilidade e de Atendimento Prioritário. 12. Demonstrativo de Capacidade e Sustentabilidade Financeiras.

É conveniente retratar que a instituição A apresenta, na sua estratégia, a palavra inovação em inúmeros locais, seja no PE ou no PDI. A palavra encontra-se na Visão de Futuro e no segundo item das Diretrizes Estratégicas. Sobretudo, apresenta no seu Posicionamento Estratégico “Inovação e Desenvolvimento”. É importante destacar que Posicionamento Estratégico envolve a definição de uma proposta de valor que destaque as competências essenciais e distintivas da instituição (Plano Estratégico IES A 2016-2022, p. 26).

Ainda dentro dessa análise, a diretriz estratégica “Consolidação do posicionamento estratégico de Inovação e Desenvolvimento” contém objetivos como “Implementar a inovação e o desenvolvimento na área acadêmica”, “Viabilizar o desenvolvimento de novos empreendimentos a partir do conhecimento gerado” e “Contribuir, no contexto da interação Universidade-Empresa-Governo-Sociedade, para o desenvolvimento social, ambiental, cultural e econômico”.

Universidade B – Contexto e estratégias

A IES B é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente. Ministra cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação. A qualificação do seu corpo docente, composto em sua maioria por mestres e doutores, a atualização permanente da infraestrutura dos laboratórios e bibliotecas, o incremento à assistência estudantil, bem como a priorização de sua inserção nacional e internacional são políticas em constante desenvolvimento.

É uma instituição pública a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e com a consciência crítica, respeita as diferenças, prioriza a experimentação e, principalmente, reafirma seu compromisso com a educação e a produção do conhecimento, inspirada nos ideais de liberdade e solidariedade. É constituída, de acordo com seu regimento, dos órgãos da administração superior, do Hospital Universitário, das Unidades Acadêmicas (Institutos, Escolas ou Faculdades), de institutos especializados e de centros de estudos interdisciplinares. A relevância da IES pode ser observada a partir da dimensão de suas atividades finalísticas (ensino, pesquisa e extensão) e do número de pessoas que compõem a sua comunidade

acadêmica. Indicadores de qualidade e o montante financeiro envolvido nas atividades da Universidade também são fatores importantes, pois refletem a busca contínua pela excelência, o atendimento aos padrões de qualidade exigentes e a apropriação de recursos para o desenvolvimento de suas atividades. Atualmente, conta com uma área de mais de 22 km², distribuídos em diversas regiões do estado. Possui mais de 42 mil alunos matriculados entre graduação e pós-graduação presencial e a distância, e mais de cinco mil professores e técnicos administrativos. Apresenta 96 opções de curso de Graduação. Na Pós-Graduação, são 79 opções de Mestrado e 73 de Doutorado (Dados do Site da IES B, 2020).

A IES B não apresenta Planejamento Estratégico, mas, sim, o PDI e o Plano de Ação. O PDI contempla os anos de 2016-2026. Possui setenta e sete páginas. Está dividido em capítulos, e inicia com a Mensagem do Reitor, 1 – A Universidade. 2 – O Processo de Planejamento do PDI. 3 – Análise Situacional Atual. 4 – Plano De Desenvolvimento Institucional. 5 – Procedimentos de Avaliação do PDI.

Na mensagem do reitor destaca-se a seguinte declaração:

Trata-se de um documento concebido para orientar, ordenar e coordenar os esforços desta Universidade, cuja maior finalidade é indicar, a todos, os projetos alinhados com as aspirações da comunidade para o período de 2016-2026, preservando a democracia interna e a autonomia das unidades e dos colegiados. (PDI – 2016-2026, p. 06)

Também destaca que:

A despeito do fato de ser um elemento fundamental para a implementação de uma gestão estratégica, o PDI não pode ser confundido com a estratégia em si da Universidade. Convida para uma gestão estratégica, mas a estratégia da Universidade será a composição das estratégias de cada gestor, harmonizadas e orientadas pelo PDI. É necessário que ele seja complementado por esforços de reflexão específicos de cada unidade universitária e por cada gestor, que deverá, então, assumir compromissos específicos sobre o quanto poderá ser avançado.

A respeito da Identidade Institucional, os elementos representados por missão, visão, princípios e valores são os definidos conforme descrito a seguir (PDI IES B 2016-2026):

Missão

Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade.

Visão

A visão para 2026 é: Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional.

Princípios e Valores

- Autonomia universitária
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão
- Ética
- Pluralidade e democracia
- Respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais
- Liberdade acadêmica
- Excelência
- Diversidade
- Sustentabilidade
- Compromisso social
- Valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes

Os **valores** são:

- Responsabilidade social
- Transparência
- Inclusão
- Responsabilidade ambiental
- Promoção do bem-estar social
- Inovação
- Internacionalização
- Interdisciplinaridade

A partir do diagnóstico dos ambientes interno e externo foram elencados os pontos fortes e as fragilidades, perspectivas futuras de conotação positiva e negativa e os fatores considerados relevantes para o futuro da Universidade. Com isso, foram identificados temas estratégicos para que indivíduos e coletivos internos e externos à universidade discutissem e opinassem sobre as necessidades da Universidade relacionadas a estes temas. Os temas estratégicos foram os seguintes: Inovação Acadêmica, Transversalidade Acadêmica, Alianças Estratégicas, Inserção internacional, nacional e regional, Desenvolvimento Organizacional, Inovação, Inclusão Social e por fim, Sustentabilidade.

No que tange aos Objetivos Estratégicos, que buscam manter o foco na transversalidade, eles são divididos em:

- Objetivos organizacionais, que envolvem aspectos de desenvolvimento da gestão com cultura, comunicação, infraestrutura, pessoas e sustentabilidade;
- Objetivos acadêmicos e pedagógicos, que envolvem aspectos de interação e integração, interdisciplinaridade, cursos, práticas de aprendizagem e espaços compartilhados;

- Objetivos de inovação científica e tecnológica, que envolvem aspectos gerais sobre o Parque Científico e Tecnológico, alianças estratégicas, parcerias e modelos de interação; e,
- Objetivos de impacto social, que envolvem aspectos de interação com a sociedade, inserção internacional, inclusão social (responsabilidade institucional, acessibilidade, diversidade).

Quadro 9: Quadro da quantidade de objetivos do PDI 2016-2026

Objetivos Organizacionais	Número de objetivos
De Desenvolvimento	08
De Infraestrutura	08
De Pessoas	03
De Sustentabilidade	04
Objetivos Acadêmicos e Pedagógicos	Número de objetivos
De Integração e Interação	10
De Ampliação	06
De Práticas de Aprendizagem	02
Objetivos de Impacto Social	Número de objetivos
De Interação	05
De Inserção e Internacionalização	05
De Inclusão	12
Objetivos de Inovação Científica e Tecnológica	13 objetivos

Fonte: PDI IES B 2016-2026

Plano de Ação 2016-2026

De acordo com o documento Plano de Ação 2016-2026:

O presente plano de gestão está estruturado em consonância com as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional para o período 2016-2026. Para sua elaboração, também nos valemos do programa construído a muitas mãos para a campanha vitoriosa do presente reitorado. Entendemos que suas propostas atendem às expectativas da comunidade universitária, dão uma identidade para a gestão 2016-2020 e lançam o desafio para juntos construirmos uma IES ainda maior e melhor. (Plano de Ação IES B 2016-2026, p. 02)

A instituição cita que determinou quatro objetivos, sendo eles: 1. Os acadêmicos, 2. Os de inovação e tecnologia, 3. Os de impacto social, 4. Os de gestão, os quais são os acima citados no PDI.

Para cada um dos objetivos, um número variado de ações são propostas, envolvendo diversas instâncias da Universidade na sua realização. Dessa maneira, entendemos que essas ações, embora tenham por necessidade um responsável, na verdade envolvem múltiplos atores da gestão universitária (Reitoria, Direções das Unidades Acadêmicas, Institutos, Centros, etc). Juntos vamos buscar superar os efeitos da grave crise econômica e política que arrasta o país para uma recessão paralisante. (Plano de Ação IES B 2016-2026, p. 02)

Declara também as fases de planejamento da gestão:

O Plano de Gestão é um documento que expressa o planejamento da Universidade para os próximos quatro anos. De forma alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026, o Plano de Gestão 2016-2020 contém os objetivos e ações a serem realizadas neste ciclo de gestão. O processo de planejamento da gestão é composto por três fases: Elaboração, Execução & Acompanhamento e Encerramento. (Plano de Ação IES B 2016-2026, p. 05)

Conforme o documento (Plano de Ação IES B 2016-2026), os objetivos estratégicos do PDI são amplos e de longo prazo. No Plano de Gestão, esses objetivos são desdobrados em objetivos táticos de médio prazo. Os objetivos táticos, por sua vez, são compostos por ações que devem ser realizadas para o objetivo ser cumprido. As ações foram definidas a partir das seguintes etapas: (1) propostas por áreas, (2) análise das propostas, (3) consolidação por objetivo e (4) consolidação final. Primeiramente, os gestores das áreas da administração central se reuniram com suas equipes e elaboraram propostas de ações para os objetivos táticos. Essas propostas foram analisadas a fim de unificar as ações em comum e sistematizá-las em um único documento. Finalmente, afirmam que “Durante a execução do Plano de Gestão serão realizadas reuniões periódicas para acompanhamento dos indicadores e cronograma das ações a fim de verificar se os objetivos do Plano de Gestão estão sendo alcançados” (Plano de Ação IES B 2016-2026, p. 07).

Assim sendo, a tabela a seguir mostra os princípios norteadores, com os objetivos táticos, metas e ações e áreas responsáveis. Lembrando que, pela quantidade, as ações e responsáveis não estão contempladas nesta tabela:

Quadro 10: Princípios, Objetivos táticos e Metas (Números) PDI 2016-2026

Princípios norteadores	Objetivos Táticos	Metas
Acadêmicos	04	28
Inovação Científica e Tecnológica	02	11
Impacto Social	04	21
Organizacionais	06	37

Fonte: A autora (2021)

Analisando o PDI da universidade B, a palavra inovação encontra-se nos Valores. Após, no Objetivo “Objetivos de inovação científica e tecnológica”. Dentro desse objetivo estratégico, encontram-se ações nos âmbitos de: alianças estratégicas; parcerias, presença institucional em fóruns de inovação; novos modelos de interação da Universidade com segmentos da sociedade; criação, associação e afiliação a centros de pesquisa e inovação de alto nível; pesquisas interdisciplinares; ações de empreendedorismo em todas as áreas de atuação; desenvolvimento de tecnologias sociais, economia criativa, bioeconomia; projetos de transferência de tecnologia, licenciamento de patentes; consolidação do parque científico e tecnológico, aperfeiçoamento da política de pesquisa e inovação.

O Plano de ação articula-se com o PDI, porém, com ações mais específicas. Citam-se os dois principais objetivos de Inovação científica e tecnológica: 2.1. Incentivar a pesquisa e inovação nas áreas científica, tecnológica e social, dentro dele há oito ações específicas com seus responsáveis. E, 2.2. Promover o empreendedorismo para o desenvolvimento, a sustentabilidade e o despertar de talentos com três ações específicas com seus responsáveis.

Ao finalizar a identificação dos dados secundários, a seção seguinte apresenta os resultados da pesquisa qualitativa divididos pelas perspectivas de Gestão, Ensino, Pesquisa e Transferência de Conhecimento e, finalmente, Relacionamento Institucional.

Para fins da análise e articulação com os resultados da pesquisa, na IES A, mesmo que essa possua o PDI, foi utilizado o Planejamento Estratégico Institucional por apresentar uma configuração mais visual e estruturada. Na IES B, por não possuir Planejamento Estratégico, foi utilizado para a análise o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

4.2. PERCEPÇÃO DE GESTORES, PROFESSORES E ESTUDANTES

Este capítulo abordará as percepções por perspectiva, ou seja, **Gestão, Ensino, Pesquisa e Transferência de Conhecimento e Relacionamento Institucional**, articulando-os com os públicos: **gestores, professores e estudantes**. A decisão por esta apresentação permite olhares diversos de um mesmo tema e a interlocução com o objetivo específico: “b) *Analisar a percepção de gestores, professores e estudantes com relação às práticas de inovação nas IES*”.

4.2.1. Percepções sobre a Gestão Institucional

Quadro 11: Categorias e seus respondentes – Perspectiva Gestão Institucional

Categorias	Gestores	Professores	Estudantes
Papel da gestão	X	X	X
Singularidade da IES	X	X	-
Maior desafio	X	X	-
Competências dos gestores	X	-	-

Fonte: A autora (2021)

a) Categoria: Papel da gestão universitária no contexto da Inovação

A pergunta inicial feita aos **gestores** foi acerca do papel da gestão universitária no contexto da Inovação. Na universidade **A**, alguns **gestores** afirmaram que o é de possibilitar que a inovação aconteça, ou seja, de fomentá-la; outros, que tem papel articulador e direcionador das estratégias. Como afirma GA1: “*não necessariamente no lugar de condução do processo inovador, mas de possibilitar que ele aconteça, de fomentar que ele aconteça*”. Nas palavras de GA5: “*Buscar promover mecanismos que facilitem as transferências que permitem, por exemplo, que aquele conhecimento tradicionalmente gerado na academia possa ser convertido em algo para a sociedade*”. Oliveira (2010) lembra que a gestão e o planejamento são, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e dizem respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e a sua evolução esperada. Ainda nesta linha de pensamento, Mintzberg *et al.* (2006) declaram que o processo antecessor ao planejamento depende da criatividade empreendedora, isto é, da formulação de ideias originais e úteis para estabelecer um novo negócio ou um novo

programa para fornecer bens e serviços. A estratégia é iniciada como um processo de raciocínio, de criatividade, que antecede as ações do planejamento.

Na universidade **B**, as respostas **dos gestores** foram voltadas para recursos financeiros, sobre o que a sociedade pensa da instituição e para criar espaços e apoio para a inovação. De acordo com GB1: *“O papel da gestão é fundamental para o desenvolvimento de atitudes, estratégias e projetos inovadores na universidade tanto de uma perspectiva de recursos e de alocação de recursos financeiros”*. GB6: *“Sem o apoio da gestão fica muito difícil as coisas acontecerem”*. GB7: *“Eu vejo também uma participação importante da gestão fazendo inovação dentro da gestão, inovando a gestão. Tem muita oportunidade de poder desenvolver e ter uma melhoria da produtividade ou inovar na própria gestão, o que eu vejo é que para fazer isso a gente enfrenta inúmeras dificuldades, as barreiras internas”*. Nessa perspectiva, Christensen e Eyring (2014) afirmam que até Harvard, às vezes, tinha de lutar para dar conta de todos os custos associados ao seu modelo. Para o autor, uma questão é a universidade contar com tudo de melhor. Outra é conseguir financiar tal estratégia tanto nos bons como nos maus tempos. Sobre a crise financeira que tanto as universidades públicas como as privadas passam, Christensen e Eyring (2014) adicionam que os únicos fatores que acompanharam o passar do tempo foram os custos da educação de nível superior. O aumento dos custos, segundo eles, deve-se em parte aos maiores salários pagos ao corpo docente, as atividades não diretamente relacionadas ao ensino ministrado nas aulas. Os custos da educação superior aumentam rapidamente.

Aos **professores** da universidade **A** foi questionado sobre quais são as principais estratégias voltadas à inovação. As respostas variaram entre aspectos relativos ao **ensino, ao ecossistema de inovação e ao parque tecnológico**. PA1: *“Achar uma estratégia para conseguir aprimorar os professores de uma forma geral, de como conseguir utilizar as formas de gerar e alterar conteúdos”*. PA3: *“Eu acho, pessoalmente, que a gente tem o privilégio de trabalhar numa instituição que vem atuando no processo de inovação há muitos anos”*.

As respostas dos **professores** da universidade **B** foram relativas à **inovação e empreendedorismo, patentes e desenvolvimento dos docentes**. Para PB2: *“Eu tenho percebido nos últimos anos uma preocupação imensa na qualificação dos profissionais da universidade”*. PB3: *“Inovação e ensino são duas grandes estratégias; também muito na questão da transferência de tecnologia de registro de patentes”*. PB5: *“É disseminar empreendedorismo e inovação no ensino”*. Esse aspecto leva-nos às análises de Christensen e Eyring (2014, p. 372) quando declaram que:

Os membros do corpo docente da universidade podem garantir o êxito das mudanças institucionais. Uma lição que é possível aprender como a experiência da BYU - Idaho é que as mudanças se tornam mais palatáveis para todos os membros da comunidade Universitária, em especial para os professores, quando ocorrem dentro do contexto de um crescimento e não de um retrocesso, e quando a ênfase das inovações recai sobre a qualidade e não sobre a redução de custos.

Foi questionado aos **estudantes** se acreditam que suas IES mantêm-se atualizadas no que tange à inovação. As respostas relativas à Universidade **A** foram todas positivas. Citaram aspectos como a **infraestrutura, laboratório, biblioteca**. EA2: *“Esse contato direto mais próximo com aluno, esse é um dos principais motivos pelo qual eu gosto tanto da universidade”*. EA4: *“Vou começar falando do meu curso, pense num laboratório de primeira linha, de ponta para enfermagem, com todo suporte para realmente fazer as práticas assistidas serem mais reais possíveis”*.

Na universidade **B**, as respostas **dos estudantes** variaram, a maioria foi sim, com ressalvas e algumas não foram tão positivas, como EB3: *“Não exatamente. Tá um passo atrás para implementar algo”*. EB4: *“Eu acho que poderia trazer algumas coisas que são utilizadas no mercado; trazer um pouco do que o mercado está trabalhando. Vejo que não são todos os cursos que trazem esse tipo de novidade”*. EB7: *“Eu diria que sim, mas por uma iniciativa dos professores”*.

As percepções dos sujeitos da pesquisa retratam suas universidades ativas e inovadoras em determinados aspectos e que, conseqüentemente, não param no tempo, apesar das dificuldades. Por esses aspectos mencionados, as palavras de Clark (2006) mostram que somente universidades autônomas estão em condições de se mover rapidamente em tempos de mudanças e fazer frente à crescente concorrência. Nesse sentido, uma autonomia passiva não funcionará. Faz-se necessária uma autonomia ativa, conduzida por um ponto de vista empreendedor. Ainda sob esta perspectiva, o autor ressalta que o que se necessita é algo, porém o que se consegue é bastante diferente. O colegiado tradicional pode obstruir o caminho.

b) Categoria: Singularidade da IES

As respostas dos **gestores** demonstram inúmeros aspectos, como **espaço propício para inovação, as pessoas, o ambiente, interdisciplinaridade, ecossistema de inovação, os projetos de pesquisa e a atitude empreendedora**. Nota-se nas palavras dos entrevistados da Universidade **A**, GA2: *“A capacidade que ela tem de conciliar, de convergir uma base de*

geração de conhecimento extremamente rica e interdisciplinar". GA7: "*A nossa **identidade como instituição, essa atitude empreendedora que está no cerne, essa atitude empreendedora que nasce das nossas origens, da razão de existir que perpassa as pessoas que lideram***".

Esse âmbito relativo ao papel das pessoas na instituição e seu impacto para as inovações também é ressaltado por Christensen e Eyring (2014), ao afirmarem que, embora as estruturas e os sistemas organizacionais sejam capazes de promover comportamentos defensivos e até mesmo de subserviência individual, as universidades, em geral, possuem uma equipe de capacitação e comprometimento notáveis. É imenso os seus potenciais inovadores. Talvez as inovações exijam alterações nas atividades que eles estão acostumados a exercer, mas não é possível travar nenhum debate significativo acerca de tais alterações sem a garantia de que os membros capazes e comprometidos permanecerão.

No ponto de vista dos **professores**, na universidade **A** surgiram questões como **Diálogo da tradição com a visão de futuro, foco humano, parque tecnológico**. Para PA2: "*Pensamento mais humano nas relações*". PA4: "*O que ela faz pela inovação parece pouca coisa, mas acho que é muito uma instituição comunitária fazer opção pela inovação*". Para PA3: "*Foco no humano e eu acho que é a grande inovação. A Inovação da forma de acolher, na forma de se preocupar com o estudante*". PA7: "*Conceito de universidade inovadora – conceito bonito, mas a IES consegue implementar esse conceito nas suas ações, tem ousadia, trabalha com risco, se posiciona, quer ser protagonista, no Planejamento Estratégico, ela entrega o que foi prometido, por exemplo, em projeto*".

Na universidade **B** sobressaiu o aspecto da **excelência e a qualidade, bem como a pesquisa e a transferência de conhecimento**. Vê-se estas referências nas palavras dos **gestores**, GB1: "*Excelência acadêmica, uma espécie de preocupação com a qualidade que às vezes pode até se traduzir em uma maior lentidão na decisão de alguns processos*". GB3: "*Eu acho assim, nós temos um diferencial de excelência e qualidade, mas que vem junto com o nosso tamanho*".

Os **professores** da universidade **B** destacaram a **seriedade da instituição, a extensão, a gestão empreendedora e as pesquisas**. Em que PB4: "*a própria gestão da Universidade tem um olhar diferenciado para questão de, por exemplo, empreendedorismo*".

Desde as primeiras respostas, a visão voltada para a inovação está presente, bem como a percepção de sua importância para acompanhar as mudanças da sociedade. Também destaca-se a necessidade de implementar uma mentalidade empreendedora, a fim de construir

novos conceitos e modelos que favoreçam a sociedade. A despeito disso, Etzkowitz e Zhou (2017) consideram:

As economias baseadas no conhecimento também estão mais firmemente ligadas a fontes de novos conhecimentos e mais sujeitas a um estado de transformação contínua do que presas a arranjos estáveis. Promover um processo contínuo de formação de empresas com base em tecnologias avançadas, muitas vezes originárias da universidade, torna-se o núcleo da estratégia de inovação da Hélice Tríplice. (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017, p. 31).

Observa-se que os sujeitos da pesquisa citaram a **inovação, o empreendedorismo, a qualidade e a excelência acadêmica**. Evidencia-se, durante as entrevistas, em especial nas respostas dos gestores e professores, a dimensão do **empreendedorismo**. As declarações vão ao encontro do que cita Audy (2017), quando ressalta que, na segunda metade do século XX, em especial nos Estados Unidos, surgiu uma revolução na missão das universidades, com a emergência da inovação e a atuação da universidade como vetor e protagonismo do processo de desenvolvimento econômico e social da sociedade em que está inserida. Segundo o autor: “Temos aí mais uma mudança radical, disruptiva, no contexto da missão e da atuação das universidades” (AUDY, 2017, p. 80).

Christensen e Eyring (2014) apontam que é necessária uma avaliação honesta dos ativos de maior valor: o corpo docente e o campus físico. Com esses ativos em mente, a pergunta é “quão bons nós somos de verdade? – não só em relação a outras instituições, mas no sentido de conseguirmos satisfazer as necessidades dos estudantes, dos governos e dos demais grupos aos quais atendemos – ao executarmos as tarefas de descoberta de novos conhecimentos, de preservação da memória e de mentoria estudantil.

c) Categoria: Maior desafio das universidades

Os **gestores** da universidade A afirmaram que os desafios se encontram na **inovação pedagógica, aversão ao risco, comportamento das pessoas, o papel do pesquisador, os processos internos e o desafio é pensar como serão as universidades para as gerações futuras**.

Como afirma GA6: “*Eu entendo como maior desafio, que tu tens todo conhecimento possível disponível num click. E como é que as universidades vão ser atrativas para essa geração nova que talvez queira aprender de outro jeito*”. GA7: “*Ela nasce e se desenvolve e, historicamente, ela se torna muito formatada muito formal. Então, para mim, um deles diz respeito a processos internos*”. GA3: “[...] *o comportamento das pessoas que eu acho que é*

um grande desafio de conseguir mudar". GA1: *"A inovação pedagógica é um grande desafio das instituições. A gente ainda vive um modelo de formar pessoas com modelo de ensino-aprendizagem de séculos. Por mais que haja professores que aplicam metodologias diferenciadas que estão conectados a práticas pedagógicas mais contemporâneas, de modo geral eles ainda são a minoria num contexto de educação superior"*.

Na universidade **B**, as respostas dos **gestores** foram acerca de redes de colaboração, a cultura da pesquisa, atrair empresas para o parque tecnológico, e, sobretudo o aspecto financeiro e orçamentário. GB1 *"[...] são as condições financeiras principalmente"*. GB3: *"muita instabilidade, muita insegurança, então resistir é o principal desafio"*. GB4: *"eu diria hoje no Brasil é manter a pesquisa, a qualidade da pesquisa que vinha se mantendo nas últimas décadas, então isso é indiscutível; e o respeito à pesquisa que a gente tinha"*. GB5: *"numa universidade de pesquisa as redes de colaboração na área de pesquisa são muito centradas em grupos muito fechados, às vezes dentro da própria universidade; no momento que a gente passa a trabalhar em rede colaborativa a gente se abre para oportunidade de cocriação"*.

Para os **docentes** da universidade **B**, um dos desafios encontra-se na **readequação de currículo**: PB1: *"Porque a gente tem cursos para currículos muito engessadas e muito grandes e que tem que fazer sentido"*. Sobre esse tema, Dias Sobrinho (2014) relata que os sistemas oficiais de educação buscam adaptar-se à nova ordem/desordem econômica e suas constantes mudanças, diversificam a oferta, a duração e a organização curricular de novos cursos e direcionam suas práticas didático-pedagógicas para a qualificação e requalificação de competências e habilidades laborais.

Na visão de PB3: *"Talvez um desafio seja mostrar para a população a importância dessa universidade. Eu acho que talvez o que falta é essa relação do ensino com a comunidade, eu acho que tem muito pouca divulgação, na aproximação no sentido de mostrar o valor da universidade"*. Também, o aspecto da permanência do estudante PB7 *"O descolamento dos estudos no ensino superior para o mundo do trabalho com o mundo do cotidiano, ocasiona, muitas vezes a evasão"*.

Para os **docentes** da universidade **A**, PA1: *"Como é que eu vou conseguir fazer uma disciplina às vezes mais teórica que ela se torne participante e ativa?"*. Além da didática, aborda a relação com as empresas: PA2: *"Um desafio novo é o ecossistema de inovação, acho que a questão da pesquisa se relacionou muito forte com isso, foi também por intermédio da pesquisa para que pudesse haver relação com as empresas e depois eu acho que veio o*

desafio realmente do ensino. Eu acho que o desafio do ensino ele sempre existiu e vai continuar existindo por muito tempo”.

Para Dias Sobrinho (2014, p. 650):

A universidade e outras instituições oficiais dividem agora com outros espaços sociais e particulares a produção, a distribuição e a aplicação do conhecimento. As exigências de contínua atualização da qualificação profissional se impõem aos docentes e pesquisadores universitários e a seus egressos, e, paralelamente ou em continuação, impulsionam ações intraempresariais de capacitação de acordo com as necessidades momentâneas das empresas, da manutenção da empregabilidade dos trabalhadores e a evolução das formas e diferentes situações de trabalho.

Outros abordaram que os estudantes chegam muito frágeis na graduação, também que o desafio é sensibilizar as pessoas para a inovação, sobre a burocracia e a captação de recursos. Trouxeram o aspecto de refletir sobre o papel de universidade. Na percepção de PA7: *“Ser universidade. Porque envolve inovação, pesquisa, um modelo onde o governo é seu sponsor, as ações do governo são pulverizadas, ela tem que se reinventar para se manter na excelência, na questão da pesquisa, do ensino, do empreendedorismo”.*

Levando-se em consideração as percepções até aqui, muitos dos entrevistados apontaram o desafio do **empreendedorismo e inovação**. Este é um assunto muito debatido, estudado e preconizado nas instituições analisadas, tanto que aparecem no Plano de Ação e estratégico, conforme o levantamento de dados secundários. Nesse sentido, Audy e Ferreira (2006) sustentam que inovação e o empreendedorismo, embora diferentes, são conceitos profundamente relacionados. É possível afirmar que o empreendedorismo é o ato de criar e utilizar inovações de forma a gerar novas oportunidades. O ato de empreender significa mudar as condições vigentes em um determinado ambiente, utilizando novos recursos ou de novas maneiras os recursos disponíveis.

d) Categoria: Competências dos gestores/líderes universitários

Nas palavras de Girardi *et al.* (2012):

O elemento humano é a fonte primária das Universidades, é matéria-prima e produz conhecimento, por isso a Gestão de Pessoas é desafio da gestão universitária. As Universidades cumprem papel social, uma vez que atuam na criação e difusão do conhecimento, gerando competência para as empresas e para a sociedade, por meio de profissionais qualificados. Desse modo, devem considerar a gestão sistêmica dos seus processos, recursos e todos os seus elementos, aprimorando a gestão das pessoas, por meio dos Subsistemas de RH, para adaptarem-se à realidade.

Os **gestores** da universidade **A**, ao serem questionados sobre quais as competências fundamentais dos líderes universitários atualmente, citaram:

Quadro 12: Respostas sobre competências dos gestores universitários – Universidade A

Universidade A	
Constante atualização	Serem flexíveis
Alta habilidade de diálogo	Relações humanas , capacidade realmente de liderar constituindo equipes competências específicas
Capacidade de visão no futuro	Competência técnica
Visão estratégica	Abertura ao diálogo
Persistência e agregação	A busca de novas soluções
Muito mais do que respostas, tem que fazer perguntas	Conhecimento na área de inovação e o conhecimento na área de transferência de tecnologia
Coragem (2x) ousadia é algo absolutamente essencial necessário (a ousadia é a capacidade de assumir risco)	Habilidade empreendedora , ou seja, habilidade transformar a realidade
Ser um agente de mudança	Habilidade de trabalhar em equipe
A colaboração é absolutamente essencial hoje na área de inovação	Colaboração com os atores, com as outras universidades, com a sociedade
Relacionamento e construção coletiva	Visão sistêmica
Capacidade enorme de interlocução	Capacidade de resiliência (2x) e agilidade
Legitimidade acadêmica	Dominar uma área de conhecimento (2x)
Ter competências que são mais transversais , mas que habilitam as pessoas a pensar um pouco além da sua área do conhecimento	O líder precisa também ter muito a mão na massa

Fonte: A autora (2021)

Mudança, coragem, ousadia, visão sistêmica, resiliência são aspectos importantes para gerir uma instituição. O que se observa a partir dessas declarações é a necessidade de quebra de paradigmas e reconhecimento da importância de mudar. Conforme Audy e Morosini (2006), uma instituição que deseja atrair e manter os melhores profissionais deve construir ambientes que permitam o crescimento criativo e inovador, propiciando o desenvolvimento de uma cultura da inovação.

Para os **gestores** da universidade **B**:

Quadro 13: Respostas sobre competências dos gestores universitários – Universidade B

Universidade B	
Organização dos recursos	Escuta
Enxergar o papel da instituição e o ambiente onde ele está	Perceber que o ambiente é sistêmico e dinâmico
Habilidades para incentivar e desafiar os seus técnicos para a inovação	Competência de gerenciar projetos de inovação e de fazer gestão da inovação e a inovação interna
Capacidade de identificar que tipo de inovação é mais adequada às exigências da sociedade e do ambiente setorial e de competição	Os gestores vêm do próprio quadro docente, é fundamental a formação complementar
Servir a comunidade	Capacidade de adaptação
Experiência é importante	Criatividade : sempre tem que buscar alguma solução para os problemas
Cabeça aberta ; trabalho coletivo, mais de rede, mais colaborativo	Tem que ser uma pessoa aberta , senão ocorre invenção isolada
Liderança e iniciativa	Capacidade de conversar com as pessoas
O conhecimento a respeito do tema inovação : o nosso gestor não é naturalmente treinado para isso, ele não conhece isso naturalmente	Ausência de preconceito : no sentido de ideias pré-concebidas, assim, algumas pessoas acabam não avançando em algumas coisas por questões ideológicas
Têm que ter trânsito	

Fonte: A autora (2021)

Um dos comentários mereceu destaque, pois retratou a percepção acerca da inovação e o capitalismo, GB6: *“Ainda tem muito aquela visão equivocada de que inovação está associada ao capitalismo e inovação está associada apenas ao lucro e a parte econômica e tudo mais. Trabalhando empreendedorismo social nos trabalhos de inovação, eles prestam uma contribuição para área ambiental, nós temos inúmeros trabalhos que tem resultado econômico importante que na verdade gera empregos, melhora renda para a população em geral. É importante ter essa visão, é importante entender - e eu diria que essa seria a competência que falta para os gestores poderem trabalhar na área de inovação”*.

Diante desse retrato, observam-se os inúmeros desafios dos gestores; e é possível mencionar, nesse contexto, as pesquisas de Boer e Goedegebuure (2009) que enumeram que as ações do líder universitário são exercidas de acordo com os seguintes aspectos: (1) liderança estratégica, em que há a participação no estabelecimento de estratégias institucionais e também a responsabilidade pela execução da estratégia; (2) liderança operacional, contendo a alocação de recursos e o suporte às funções acadêmicas; (3) ações de liderança nos recursos humanos; (5) a liderança acadêmica, havendo, sobretudo o acompanhamento da docência, da pesquisa e nas relações com o corpo discente; (6) a liderança nas relações com *stakeholders* externos.

Nessa perspectiva, adicionam ainda Scherer e Carlomagno (2009), ao afirmarem que uma cultura de inovação demanda lideranças empenhadas e comprometidas, uma vez que o desafio da inovação é fazer com que todos os líderes sejam facilitadores do fluxo de ideias e do conhecimento e transformadores da organização como um todo, pois se não houver a implicação das lideranças com estratégias de inovação, poderão surgir barreiras e dificuldades.

No próximo subcapítulo serão apresentados os resultados das entrevistas acerca da perspectiva do ensino. A abordagem apresenta assuntos como as inovações na didática, estratégias voltadas para o ensino, perfil e competências dos estudantes, formação e competências docente, ambiente e internacionalização.

4.2.2. Percepções sobre o Ensino nas universidades

Quadro 14: Categorias e seus respondentes – Perspectiva Ensino nas Universidades

Categorias	Gestores	Professores	Estudantes
Inovações no Ensino	X	X	X
Estratégias voltadas para o Ensino	X	X	-
Novo perfil dos Estudantes	X	X	X
Competências dos Estudantes	X	X	X
Formação Docente	X	-	-
Competências dos Professores	-	X	-
Capacitação Docente	-	X	-
Ambiente Educacional	-	X	X
Internacionalização	X	X	X

Fonte: A autora (2021)

a) Categoria: Inovações no ensino

Questionou-se para os três públicos sobre as inovações relativas ao ensino. Assim, os **gestores da universidade A** trouxeram diferentes perspectivas. GA1: “*Com relação às metodologias, eu acho que as metodologias pedagógicas, a didática, esse jeito de Educar e ensinar para mim é o coração da inovação na educação; o ponto positivo são esses exemplos e as estruturas que a gente criou para fomentar as condições do nosso professor*”. GA7: “*Eu ainda vejo em geral um modelo muito transmissível e pouco voltado para empregabilidade*”. GA4: “*Eu acredito que os últimos anos vêm passando por um processo muito importante de transformação na área de ensino, a entrada do uso de tecnologias online, tecnologias de aprendizagem online, ensino remoto, é algo muito importante*”. GA5: “*Acho que o que tem de mais inovador é o ensino online, acho que de resto a gente tá devendo*”. As afirmações remetem às palavras de Christensen e Eyring (2014, p. 206): “A maior velocidade nas comunicações via Internet é acompanhada por aperfeiçoamento na tecnologia; os cursos a distância estão começando a apresentar uma melhoria, chegando a se equiparar ou a superar os resultados obtidos pelo ensino em sala de aula”.

A mesma questão foi feita aos **professores**, na IES A, alguns pontos sobressaíram como o **empreendedorismo**, em que PA4: “*Metodologias de ensino, cooperação entre os alunos são coisas que vem sendo estudadas e eu acho que não dá para ser autoritário, mas que tem que mudar, flexibilidade não depende só da gestão, mas das pessoas que fazem parte*”. Também houve uma **abordagem sobre o aspecto positivo da pandemia agilizando ações que estavam lentas**. PA5: “*Se teve uma coisa positiva da pandemia é que ela acelerou*

algumas inovações, não sei se as Universidades tendem a ser conservadoras por natureza, então existem projetos, por exemplo, de educação online que roda uns 20 anos”.

Muito se tem discutido sobre o futuro do ensino nas IES e, nesse aspecto, citar as palavras de Nóvoa (2021, p. 17) ao abordar o tema:

(...) o modelo escolar está a acabar. Depois da pandemia uma nova realidade educativa vai emergir em todo mundo. Por causa da pandemia? Não. Porque nas últimas décadas esta mudança tornou-se necessária e até inevitável. Mas as reações à pandemia mostraram que, para além de necessária, esta mudança é possível. Num certo sentido, a pandemia libertou o futuro, alargou o leque das possibilidades. Agora, sabemos que o impossível pode acontecer. O que faremos com este conhecimento? Depende de nós. A vida é mesmo um escândalo para a razão.

Um comentário acerca dos professores chamou a atenção, haja vista que retrata o papel dos professores e o debate sobre sua atuação: PA7: *“É a parte que menos andou na universidade, com relação à inovação. Tem salas de aula bonitas, mas a gente acabou não mudando quem deveria mudar, os professores. O ensino peca quando pensa que a inovação deve ser física, na sala de aula e não no professor, na sua reciclagem”.*

Na percepção dos **estudantes**, a **universidade A** tem conseguido manter-se atualizada no aspecto da inovação no ensino com algumas ressalvas. EA1: *“Muitos professores ainda utilizam muito da metodologia tradicional, prova e tem outros que dão nota por tudo, pela participação, pelo envolvimento, pelas dinâmicas que deixam as aulas mais interessantes, deixam participar mais”.* EA2: *“(…) deixar um pouco essa informação de aula expositiva e tentar buscar mais engajamento e participação dos alunos. Considero que está tentando implementar, para mim na medicina ainda tá no início, dá para perceber essa tentativa”.* EA5: *“Esse salto que ela fez que a gente tinha no presencial para modalidade online que representou muito esse lado dela. Eu vi que os professores aparentemente não tiveram dificuldades”.* EA7: *“No Direito não tem muitas inovações no ensino”.* No que tange aos **estudantes** da universidade **B**, EB1 afirma: *“O meu curso ele é bastante prático. Eu gosto bastante, porém a crítica maior é na grade curricular que tem muitas cadeiras que não fazem sentido com o nosso curso”.* Este aspecto é comentado por Moran (2015), quando aponta que a educação formal está num impasse diante de tantas mudanças na sociedade: como evoluir para tornar-se relevante e conseguir que todos aprendam de forma competente a conhecer, a construir seus projetos de vida e a conviver com os demais. Os processos de organizar o currículo, as metodologias, os tempos e os espaços precisam ser revistos. Dando continuidade, EB4: *“Um que outro usava tecnologias e métodos diferentes”.* EB5: *“Eu acho que tem alguns professores que buscam bastante inovação das suas aulas, eu acho que agora eles conseguem*

melhorar no processo de ensino". EB2: *"O ambiente é bem clássico, com professor e salas muito grandes então cabem 60, 70 alunos"*.

Na percepção dos **professores da B**, PB5 *"O que eu vejo é que os professores têm a preocupação com a criação de conteúdo, tem aqueles que não, mas estão sempre tentando levar as práticas, metodologias ativas, tem essa preocupação"*. PB6: *"Essa questão da Inovação no ensino tem ocorrido com muitos professores mais novos. Eu sou uma das mais antigas do departamento, então a gente tem muito professor novo, eles se interessam muito por essas metodologias"*. GB6: *"A Inovação na educação tem que acontecer e tem que acontecer muito rápido e na minha visão já estamos atrasados, precisaríamos e deveríamos estar fazendo mais coisas a respeito"*.

Finalmente, os **gestores da B** afirmam que, GB1: *"Eu acho que a gente avançou muito nessa questão da Inovação, das metodologias do ensino principalmente com o advento das tecnologias da informação e da comunicação; muitos professores e unidades passaram a utilizar, nas suas aulas presenciais, ambientes virtuais de aprendizagem, então algumas atividades têm recursos dentro do ambiente virtual e complementam as atividades presenciais"*. GB3: *"Rituais de ensino têm que ser repensados muito radicalmente. O problema não é mais acesso à informação, o problema é como trabalhar com ela e eu acho que o papel do professor muda; o papel da aula expositiva tinha que ser radicalmente discutido"*.

Ademais, alguns gestores da universidade **B** afirmaram que é preciso mudar, porém há certo **conservadorismo**, como cita GB7: *"Nós temos uma questão interna que é certo conservadorismo no sentido do desenvolvimento de tecnologias de ensino"*. Inovar pressupõe fazer diferente. Sair da zona de conforto, mudar o *status quo*. A afirmação do gestor vai ao encontro do que sustentam Christensen e Eyring (2014, p. XXIII) quando afirmam que "existe uma crise real nas universidades de hoje, e muito dessa crise é resultado da própria ação das universidades. Querendo honrar as tradições, as universidades tendem a preservar de tal modo em práticas que colocam em risco o futuro da própria instituição". Para os autores, ao refletirmos sobre as mudanças no contexto da Educação Superior, fica evidente que as instituições estão, de fato, numa encruzilhada que conduz a uma dualidade de realidades, de manter-se num contexto histórico enraizado em tradições importantes de ensino e pesquisa, mas, da mesma forma, colher frutos do atual contexto focado na conectividade, na diversidade, na interconectividade de povos, na tecnologia e nas redes sociais.

Os entrevistados afirmaram ainda que a pandemia contribuiu para fazer mudanças. Para GB6: *"É preciso renovar esses ambientes da educação, inovar de forma radical. A*

pandemia de certa forma ajudou e isso forçou muitos professores a usar recursos tecnológicos diversos para remodelar suas aulas. Eu mesmo passei por essa experiência e eu tive que rapidamente passar três disciplinas que eu rodava no formato presencial para um formato de ensino a distância e ao fazer isso, claro, melhorei as disciplinas”. Ao referir-se a tal assunto, não podemos esquecer que a pandemia de Covid-19 transformou a vida das pessoas e, conseqüentemente, das instituições de ensino, cerne dessa pesquisa. Nesse ponto, pode-se citar Nóvoa (2020, p. 03) quando retrata:

No início de 2020, o mundo foi surpreendido pelo COVID-19. De repente, em poucos dias, o que era considerado impossível tornou-se possível: o espaço intocado da sala de aula deu origem a uma diversidade de espaços de aprendizagem, principalmente em casa; o horário escolar, que não podia ser alterado devido à organização da vida familiar e do trabalho, tornou-se volátil; os métodos de ensino centrados na sala de aula desapareceram e houve uma diversificação de abordagens, principalmente por meio do ensino à distância, e assim por diante. A necessidade prevaleceu sobre a inércia, embora com soluções frágeis e precárias.

b) Categoria: Estratégias voltadas ao Ensino

Inicia-se esta subseção com Moran (2015), haja vista que ele sustenta que a escola padronizada, aquela que ensina e avalia a todos de forma igual e exige resultados previsíveis, ignora que a sociedade do conhecimento é baseada em competências cognitivas, pessoais e sociais, que não se adquirem da forma convencional e que exigem proatividade, colaboração, personalização e visão empreendedora. De fato, aquele modelo tradicional de ensino, que a maioria dos estudantes foram educados de maneira parecida com o modelo industrial, está com seus dias contados. Para o autor, o modelo de transmissão de informações será ainda utilizado, mas, a partir de então, busca-se a inserção de novos métodos que promova uma participação mais ativa dos estudantes.

Desse modo, o aspecto das estratégias voltadas para o ensino foi questionado **aos gestores e professores**; as respostas dos **gestores** da universidade **B** abordaram o aspecto de resistências às mudanças, em que se pode notar, GB7: *“tem muita dificuldade em engolir uma mudança de paradigma tão profunda que possa representar uma perda talvez do modo de funcionamento universitário público”*. A partir dessas afirmações, observam-se as declarações de Audy (2017, p. 78) :

Pelas lentes da inovação disruptiva, as instituições de educação estão em uma encruzilhada, ou incorporam essa inovação, ou serão superadas ou desafiadas pelas novas instituições que surgem ou por aquelas que incorporam essas novas tecnologias. A inovação disruptiva envolve romper com o *status quo*, estabelecer a mudança. Nesse contexto, emerge a maior barreira: a resistência a mudanças, seja

por parte das pessoas envolvidas no processo, seja pelas próprias instituições, que em última instância são representadas pelas pessoas também, na atuação de seus gestores.

Dando continuidade, GB1: *“Nosso objetivo era ampliar o uso dos ambientes virtuais e o uso da tecnologia nas atividades presenciais; nosso foco é promover capacitações para professores interessados em aprender a utilizar recursos pedagógicos”*. GB2: *“Tem que ter uma preocupação inovadora, eu acho que a ideia de que algo novo tem que vir do ensino, mas eu não sei se algo novo é simplesmente colocar um professor a usar de todos os recursos para tornar a aula mais atrativa a qualquer custo inclusive ao custo de ser superficial”*. GB4 *“Ensino muito passivo muito massificado, onde o aluno chega na universidade esperando receber conhecimento, o aluno ainda é muito conservador, ainda espera sentar, ouvir, anotar, decorar, passar na prova e seguir para o próximo passo, os ambientes não são para promoção de criação de construção, é um ambiente muito de receber informação”*.

Na universidade A, os **gestores** afirmaram, GA1: *“A gente idealizou a sala de aula do futuro, a gente idealizou como todas as salas de aulas deveriam ser, independente do professor, então quando eu te disse que a gente oferece um ambiente propício para inovar eu me referi a inclusive em ambientes como esse”*. GA2: *“(…) percursos formativos que se refere à lógica curricular da trajetória do estudante e o outro projeto orientado à Inovação didática pedagógica que é reformular literalmente a maneira de dar aula, sair um pouco naquela visão centrada no professor e trazer um pouco mais do estudante para protagonismo”*.

Estes comentários alinham-se ao que enfatiza Nóvoa (2021) quando apresenta características do modelo escolar que, certamente, servem para as universidades:

Em vez de um dia a dia escolar organizado apenas dentro da sala de aula, pensemos em novos ambientes educativos, abertos e flexíveis, nos quais possa ter lugar uma grande diversidade de atividades (estudo individual, estudo em grupo, trabalho de pesquisa e de criação, escrita individual e coletiva, etc.). (NÓVOA, 2021, p. 15)

Em vez de um programa de ensino com disciplinas fixas, pensemos em combinar disciplinas e áreas transversais ou grandes questões do mundo, como, por exemplo, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, levando a cabo um ensino por temas e problemas, por pesquisa e criação. (NÓVOA, 2021, p. 15)

Continuando, GA3: *“Nós temos uma dimensão muito importante, nós temos um grau de interação hoje muito forte entre o ensino de graduação e a área de inovação, um projeto que faz exatamente esta conexão entre a graduação em que começa nas disciplinas de empreendedorismo de todos os cursos. GA4: “eu acho que é aproximar a universidade*

daquilo que a sociedade precisa, eu acho que algum momento a gente se distanciou". GA6: *"Talvez um modelo híbrido, ter o ensino presencial, mas a gente vai ter cada vez mais o uso dessas ferramentas online que eu acho que com a pandemia vieram pra ficar."*. GA7: *"Elementos como internacionalização, empreendedorismo, percurso formativo e inovação são ações previstas, por exemplo."*. Quando o entrevistado cita o modelo híbrido, ou seja, presencial e a distância, considera-se o chamado *Blended Learning*. Esse assunto é pesquisado por Moreira e Schlemmer (2020), conforme os autores, o *Blended Learning* afirma-se como um conceito de educação caracterizado pelo uso de soluções combinadas ou mistas, envolvendo a interação entre as modalidades presencial e a distância, a interação entre abordagens pedagógicas e a interação entre recursos tecnológicos.

Diante dessas percepções, também se destaca Moran (2015), ao assegurar que aquilo que a tecnologia carrega hoje é a integração de todos os espaços e tempo. O ensinar e o aprender acontecem numa interligação simbiótica, profunda, constante entre o que se chama de mundo físico e mundo digital. Não são dois mundos ou espaços, mas um espaço estendido, uma sala de aula ampliada, que se mescla, hibridiza constantemente. Conforme assegura o autor, é por isso que a educação formal é, cada vez mais, *Blended*, misturada, híbrida, porque não acontece somente no espaço físico da sala de aula, mas também nos múltiplos espaços do cotidiano, que incluem os digitais.

Já os **professores** da universidade **A** abordaram temas como: **empreendedorismo, a estratégia organizacional, professores empreendedores**. Para PA5: *"Muito permeado na cultura e na estratégia organizacional. Eu acho que até um nível de definições estratégicas a gente também consegue delinear caminhos futuros como, por exemplo, a questão das Startups"*. Para PA6: *"Não pode ser qualquer inovação, a inovação tem que ser muito pensada, tem que ser algo estrutural"*. Segundo PA7: *"Devia ser professores empreendedores, de assumir riscos, fazer estratégias diferentes"*.

Os **professores** da universidade **B** apontaram aspectos específicos do **processo de ensino, dinâmicas da sala de aula, entre outros sobre o empreendedorismo**, por exemplo, PB1: *"Na graduação a gente tem esse clima de empreendedorismo, mas na universidade existe também uma disciplina pronta, é uma disciplina multidisciplinar, disciplina transversal"*. Observou-se que os professores não apresentaram aspectos mais gerais sobre as estratégias de ensino na instituição.

c) Categoria: Novo perfil de estudantes

Nossos alunos mudaram radicalmente. Os alunos de hoje não são os mesmos para os quais o nosso sistema educacional foi criado. Os alunos de hoje não mudaram apenas em termos de avanço em relação aos do passado, nem simplesmente mudaram suas gírias, roupas, enfeites corporais, ou estilos, como aconteceu entre as gerações anteriores. Aconteceu uma grande descontinuidade. (PRENSKY, 2001, p. 01)

Questionou-se aos **gestores, professores** e aos **estudantes** se existe um novo perfil de estudantes e se a universidade tem se adequado a esse novo perfil. Na universidade **A**, todos os **gestores e professores** afirmaram que **há, sim, um novo perfil**, em que cada época tem um novo estudante, ou seja, mudam de tempo em tempo, também que estão menos resilientes. Afirmaram ainda que a universidade, por meio de sua infraestrutura, modelos de ensino, consegue se adequar a esse novo perfil. Alguns comentários dos gestores mostram isso: GA6: *“Estão muito pouco resilientes e com dificuldades de lidar com o erro e o fracasso”*. GA7: *“Os alunos mudam de tempo em tempo. Acho que a gente tem que estar sempre conectado com as novas juventudes”*. GA1: *“(...) o desafio de as instituições atualizarem o seu modelo pedagógico para mim é o principal fator que torna essa atualização tão urgente, tão necessária exatamente para ter esse novo perfil de estudante”*. GA4: *“Essa gurizada que hoje tá chegando na universidade faz uma diferença brutal. Uma geração totalmente digital, é uma geração preocupada com propósito social, com a questão ambiental, faz toda diferença. Uma geração muito empreendedora muito inovadora”*. Sobre a adequação da IES para o novo perfil, GA2: *“Eu diria que a gente tá trabalhando para, mas a gente ainda tem o caminho relativamente longo”*.

Para os **professores**, os estudantes estão **imediatistas, mais conectados**, também citaram que a **infraestrutura está preparada para receber este estudante**. PA1: *“A questão do perfil é um grande desafio, eu vejo que não tenho uma resposta, eu penso que hoje em dia o aluno atual ele está cada vez mais imediatista”*. PA4: *“Já era uma coisa e agora é outra. Esse novo perfil ele se renova a cada 23 anos, a gente também tem que se adaptar. Hoje é muito mais difícil porque a gente tem smartphone, conexão em qualquer lugar, a atenção e capacidade de concentração dos alunos mudou”*. PA6: *“Eu vejo um estudante muito menos maduro, em certa medida muito alienado, muito inseguro, ainda desprovido de uma certeza sobre o que ele está fazendo ali e desconhecendo qual é o seu papel. Temos praticamente crianças de 16 anos em sala de aula, começando o curso e pessoas de terceira idade, nós temos pessoas das mais diversas classes econômicas, sociais e culturais”*.

Na opinião dos **estudantes** da universidade **A**, apenas um afirmou que: EA2 “*Eu não sei até que ponto houve essa mudança do comportamento dos estudantes*”, os demais afirmaram que a universidade tem se adequadado ao novo perfil, citando aspectos de metodologia e infraestrutura tecnológica. EA1: “*Está sempre se atualizando, trazendo novidades*”. EA3: “*Acho que sim, a gente tem que se modernizar e inovar, mas também não pode ficar refém de um jovem*”. EA7: “*Sim, há um movimento dos estudantes mais jovens e a universidade está acompanhando esse movimento*”.

Os **gestores** da universidade **B** foram **unânimes ao afirmar que há um novo perfil de estudantes**. GB3: “*Acho que sim. Eu acho que por um lado são alunos mais espertos e mais independentes no sentido de acesso à informação. Por outro lado, acho que mais dependente, ele espera muito mais pronto é muito mais sensível e eu acho que tem problemas emocionais que parecem estar mais agudos agora do que sempre foi*”. GB6: “*O comportamento do estudante, a expectativa, a forma de ele aprender mudaram muito rapidamente nas últimas duas ou três décadas, desde o advento do celular, principalmente, mudou o acesso que ele tem informação. Hoje o professor tem que dar uma aula muito diferente, onde a ênfase passa ser facilitar a aprendizagem do aluno, muito mais do que despejar conteúdo*”.

Entre o público **professor** da universidade **B**, apenas um disse que não há um novo perfil, mas, sim, há o aspecto da saúde mental: PB1: “*A saúde mental está muito comprometida, depressão e a ansiedade é muito grande*”. Os demais citaram pontos como o uso de smartphones e agilidade. PB4: “*Eles chegam melhor preparados. Na minha opinião cada vez mais digitais, cada vez mais movidos por desafios*”. A afirmação alinha-se à visão de Prensky (2001, p. 02):

Os Nativos Digitais estão acostumados a receber informações muito rapidamente. Eles gostam de processar mais de uma coisa por vez e realizar múltiplas tarefas. Eles preferem os seus gráficos *antes* do texto ao invés do oposto. Eles preferem acesso aleatório (como hipertexto). Eles trabalham melhor quando ligados a uma rede de contatos. Eles têm sucesso com gratificações instantâneas e recompensas frequentes.

Dando continuidade, PB5: “*O estudante espera demais, ele espera por nós, espera um direcionamento e reclama parado, então, eu acho que tem um comportamento ruim muitas vezes*”. PB6: “*As novas gerações estão acostumadas à resposta mais rápida*”. Para Prensky (2001, p. 01), “Fica claro que, como resultado deste ambiente onipresente e o grande volume de interação com a tecnologia, os alunos de hoje pensam e processam as informações bem

diferentes das gerações anteriores. Estas diferenças vão mais longe e mais intensamente do que muitos educadores suspeitam ou percebem”.

Finalmente, para os **estudantes** da universidade **B**, quatro deles afirmaram que sim, e indicaram o tema tecnologia. EB6: “*Acho que sim, agora na pandemia teve tecnologia, mas antes era mais tradicional*”. EB7: “*Acho que sim, a faculdade tem nos dados espaço, principalmente, um diálogo muito bom entre CONGRAD, entre a diretoria e os alunos, por exemplo, agora que está tendo EAD, tem algumas cadeiras que a gente acha que não está funcionando legal no digital, a gente tem muita liberdade para falar com eles*”. EB1: “*Vai ter que adaptar, até porque é uma geração mais acostumada com tecnologia. Acho que a tendência é cada vez mais ir para esse lado, os cursos poderiam aderir mais à tecnologia*”. As opiniões também abordaram: EB3: “*A universidade tenta, mas tem falta de agilidade*”. EB4: “*Não vejo muita diferença entre o passado e agora, mas a tecnologia hoje é bem mais do que antigamente. Essa geração chegando pode fazer mudar muita coisa*”. EB5: “*Acho que ela tenta, mas com relação às tecnologias não, exemplo, sistemas na contabilidade*”.

d) Categoria: Competências dos estudantes

Para iniciar este tema, apresenta-se o documento da ONU – Educação para a Cidadania Global – ECG (UNESCO, 2015a) que reconhece o papel da educação em ir além do desenvolvimento do conhecimento e de habilidades cognitivas e passar a construir valores, habilidades socioemocionais (*soft skills*) e atitudes entre alunos que possam facilitar a cooperação internacional e promover a transformação social (UNESCO, 2015a, p. 09). Também o documento do NLII da *National Learning Infrastructure Initiative* (2004) declara que, na virada do século, as habilidades básicas de alfabetização incluíam a leitura, a escrita e cálculo. Saber era ser capaz de lembrar e repetir. Hoje, saber inclui pensamento crítico, expressão persuasiva e a solução de problemas. Também significa utilizar um conjunto bem-organizado de fatos para encontrar novas informações e usá-lo para resolver novos problemas.

Deste modo, os **gestores e professores** foram questionados sobre quais as competências os estudantes deveriam ter, além das técnicas para enfrentar o mundo do trabalho e a sociedade. Algumas das respostas dos **gestores** da universidade **A** foram sobre resolução de problemas, comunicação: GA7: “*(...) desenvolver competências no sentido de adaptabilidade, resolução de problemas, pensamento complexo, ciência de dados, interdependência, desenvolver habilidades para trabalhar em ambientes incertos. Eu acho*

que as pessoas mais bem-sucedidas são aquelas que vão ser capazes de resolver problemas complexos”.

Articulando-se com as percepções expostas, a ECG (UNESCO, 2015a) admite que tem um papel crucial a desempenhar para equipar alunos com competências a fim de lidar com o mundo dinâmico e interdependente do século XXI. Embora a ECG tenha sido aplicada de diferentes maneiras em diferentes contextos, regiões e comunidades, ela possui vários elementos comuns, que incluem fomentar nos alunos: uma atitude apoiada por um entendimento de múltiplos níveis de identidade e o potencial para uma identidade coletiva que transcenda diferenças individuais culturais, religiosas, étnicas ou outras; um conhecimento profundo de questões globais e valores universais, como justiça, igualdade, dignidade e respeito; habilidades cognitivas para pensar de forma crítica, sistêmica e criativa, incluindo a adoção de uma abordagem de multiperspectivas que reconheça as diferentes dimensões, perspectivas e ângulos das questões; habilidades não cognitivas, incluindo habilidades sociais, como empatia e resolução de conflitos, habilidades de comunicação e aptidões de construção de redes (*networking*) e de interação com pessoas com diferentes experiências, origens, culturas e perspectivas; e, capacidades comportamentais para agir de forma colaborativa e responsável, a fim de encontrar soluções globais para desafios globais, bem como para lutar pelo bem coletivo.

Os **professores** da universidade A citaram questões **comportamentais, as *soft skills*, comunicação, aceitação às críticas e frustrações**. PA5: *“tem uma geração muito superprotegida, então tu tem que ensinar o cara ir atrás das coisas porque eles foram muito superprotegidos”*. PA7: *“Entrar num modelo que tem que “achar água para beber”, se adaptar rápido, movimentar rápido, pensar estrategicamente na sua carreira. Tem que ter uma boa formação, tem que ter soft skills”*.

Considerando essas percepções, é válido mencionar o documento D2L *Design to Learn* (2020), no qual pesquisadores afirmam que os líderes da indústria e os empregadores estão valorizando, cada vez mais, as habilidades sociais e competências que contribuem para a adaptabilidade, interação e resiliência em qualquer ambiente de trabalho. A pesquisa as descreve como “habilidades duras/duráveis” (*hard skills*): cognitivas e habilidades não cognitivas que variam de habilidades essenciais, como alfabetização e “numeramento”, como pensamento crítico, criatividade, inteligência emocional e colaboração. Essas habilidades duráveis são sinais para os empregadores de que um indivíduo pode se adaptar e aprender conforme as necessidades do negócio mudam.

Os **estudantes**, por sua vez, foram comedidos e citaram pontos como **comunicação, escrita, oratória**, principalmente no caso do curso de Direito, **ser aberto para mudança, ter curiosidade e não ter certezas fixas, sair um pouco da posição passiva**. Os **estudantes** da universidade **B** trouxeram o aspecto **da responsabilidade, comunicação, comportamento no mercado de trabalho**. De acordo com EB6: *“Vai ter que aprender a ter responsabilidade com as coisas, o fato de trabalhar com outras pessoas depende de ti então, precisa responsabilidade. Relação interpessoal é importante, a gente vai ter que lidar com pessoas”*.

Diante dessas percepções acerca das competências dos **estudantes** para a vida e, sobretudo para a vida profissional, destaca-se o documento da OCDE escrito por Elliott (2017), no qual assume que:

A digitalização está conectando pessoas, cidades, países e continentes, reunindo a maioria da população mundial de maneira que aumentam enormemente nosso potencial individual e coletivo. Mas as mesmas forças também tornaram o mundo mais volátil, mais complexo e mais incerto. Os processos contínuos de automação e esvaziamento de empregos, especialmente para tarefas rotineiras, alteraram radicalmente a natureza do trabalho e da vida. Para aqueles com os conhecimentos, habilidades e qualidades de caráter certo, isso pode ser libertador e emocionante. Mas, para quem não está suficientemente preparado, pode significar o flagelo do trabalho vulnerável e inseguro e de uma vida sem perspectivas. (ELLIOTT, 2017, p. 04)

Na opinião dos **professores** da universidade **B**, devem ter relação com o mundo digital, criatividade, formação mais humana, solidária e ética, visão sistêmica, a automotivação, trabalho em equipe, processos colaborativos, capacidade de adaptação. Assim, para PB1: *“A maioria dos jovens hoje que está tendo condição de estabelecer uma relação com a cultura digital, ele tá conseguindo. Uma das coisas que eu acho mais importante é sair da vulnerabilidade digital”*. PB7: *“Ter uma capacidade de conhecimento crítico. Ter esse conhecimento crítico de questionar”*. PB4: *“Capacidade de resolver problemas é o grande diferencial e ferramentas de empreendedorismo e inovação”*.

Ainda segundo Elliott (2017), os empregos futuros provavelmente combinarão a inteligência do computador com as habilidades criativas, sociais e emocionais dos seres humanos. Então, será nossa capacidade de inovação, nossa consciência e nosso senso de responsabilidade que equiparão as pessoas para aproveitar as máquinas para moldar o mundo.

Os **gestores** da universidade **B** citaram ousadia, capacidade de solucionar problemas, *soft skills*, questões comportamentais, empatia, aprender a aprender, posicionamento ético e profissional. De acordo com GB6: *“Competências na linha de Soft Skills porque, primeiro, o conhecimento técnico fica caduco muito rápido e é preciso aprender a aprender, precisa saber que vai ter que buscar esse conhecimento técnico quando estiver em campo”*.

Nesse sentido, cabe citar as análises de Audy e Ferreira (2006, p. 418):

A sociedade centrada na inovação espera das universidades abordagens pedagógicas que façam frente às atuais demandas, que busquem desenvolver novas competências e conceitos de tempo e espaço no processo de aprendizagem. Neste sentido, aprender a aprender significa aprender a refletir, levantar dúvidas, adaptar-se com rapidez e questionar continuamente o ambiente cultural envolvido.

Continuando, GB7: *“Eu acho a capacidade de solucionar problemas em todos os níveis. No fundo a gente é pago primeiro para solucionar problemas que é uma parte da coisa, mas nós somos pagos principalmente para ter critério, para tomar decisões em cima de critérios e esses critérios vão ser estabelecidos em cima do conhecimento. Não tem outra maneira de se ter critério se não tiver conhecimento”*.

Finalmente, em virtude das percepções do público sobre a importância do desenvolvimento de habilidades dos estudantes para a vida, para viver em sociedade e o profissional, cabe citar o documento Edu Trends (2019, p. 04):

Estamos no limiar de uma revolução tecnológica, a Quarta Revolução Industrial, que mudará a forma como vivemos, aprendemos, trabalhamos e interagimos com os outros. Esta revolução em rápida evolução criou novas indústrias e eliminou outras ao longo do caminho. Tendo em vista este panorama, a demanda por talentos das empresas e os perfis buscados pelos empregadores estão mudando com os avanços tecnológicos. De sua parte, alunos, recentemente graduados e trabalhadores, têm a necessidade não apenas para treinar, mas para atualizar e demonstrar habilidades constantemente e habilidades adquiridas.

e) Categoria: Formação Docente

Em vez de professores exercendo as suas funções a título individual, pensemos em professores trabalhando colaborativamente, assumindo, como coletivo, a responsabilidade pela educação do conjunto dos alunos de uma escola. (NÓVOA, 2021, p. 15)

Importante destacar que, sobre o desenvolvimento docente, os gestores foram unânimes ao afirmar a importância deste tema, tanto na universidade **A** como na **B**. De acordo com GA1: *“A competência essencial do líder é manter atualizado o professor, é condição de existência e eu vou te dizer algo que eu acredito, não é só uma formação na sua área do saber, mas é também uma formação sobre juventude, sobre perfil geracional, sobre o uso das tecnologias, sobre metodologia, sobre a própria inovação pedagógica. Então eu acho que não dá para falar qualidade do ensino se a gente não falar em qualidade da docência”*. GA4: *“No geral alguns professores são analógicos e os alunos não, então a formação docente é necessária para tirar essas resistências”*. GA6 *“Eu acho que é um processo permanente especialmente no ambiente de transformação do ensino”*. O texto de Prensky (2001), embora

escrito há algum tempo, ainda está atual, haja vista as dificuldades enfrentadas por alguns professores no aspecto da tecnologia. Segundo o autor: “O único e maior problema que a educação enfrenta hoje é que os nossos instrutores Imigrantes Digitais, que usam uma linguagem ultrapassada (da era pré-digital), estão lutando para ensinar uma população que fala uma linguagem totalmente nova”.

A formação continuada, seja de alunos ou de professores, é uma questão vital. Para Zabalza (2004), uma nova definição do papel formativo das universidades é a formação ao longo da vida (a universidade como início e primeira fase de um processo de formação que continuará na pós-universidade). Esta ideia transforma a universidade em um tipo de momento pró-terapêutico que servirá para preparar as fases subsequentes do aprendizado e desenvolvimento profissional. Implica também que nem tudo o que pode ser ensinado em cada disciplina ou espaço científico para o desempenho de uma profissão deve necessariamente ser ensinado nos anos universitários.

Na universidade **B**, GB2: *“Trabalhar a preparação dos docentes vem meio junto com os projetos de inovação dos novos métodos, não é alguma coisa que eu perceba que a universidade esteja fazendo como um processo permanente focado somente no docente ele é mais atrelado às mudanças que estão ocorrendo na sociedade e aos desafios que a sociedade tem”*. GB6: *“A universidade presta uma série de suporte ao professor, tem uma série de materiais de apoio, núcleos que dão apoio à melhoria do material didático e as aulas, tudo mais, mas os professores utilizam isso de maneira modesta ainda”*. GB7: *“A universidade oferece em todas as áreas, atividade pedagógica e em diversas situações. Eu te diria assim que depois que o professor progride na carreira, ele atinge os estágios mais altos da carreira, ele só vai continuar fazendo esse tipo de reciclagem se ele quiser”*.

Acrescenta Moran (2015) que o professor precisa seguir comunicando-se face a face com os alunos, mas também digitalmente, com as tecnologias móveis, equilibrando a interação com todos e com cada um. O professor se torna, cada vez mais, um gestor e orientador de caminhos coletivos e individuais, previsíveis e imprevisíveis, em uma construção mais aberta, criativa e empreendedora.

f) Categoria: Competências dos professores

Na entrevista com os **docentes**, foi questionado quais seriam as competências fundamentais dos professores para atuar no contexto atual. Antes, merece destaque a definição de “Atributos Docentes”, presente na *Enciclopédia da Educação Superior* (2006),

esta é descrita como características individuais, adquiridas na trajetória pessoal e profissional, e que evidenciam o nível real de desenvolvimento do docente, portanto precursores e produtores do desenvolvimento potencial via interatividade (CUNHA; ISAIA, 2006). Na universidade A, os docentes citaram: didática, atualização, conhecer o conteúdo que vai ensinar, estar preparado, saber dialogar, sensibilidade, empatia, flexibilidade, facilitador, ética profissional, ser mais mentor que um conteudista.

Ainda, nas palavras de Gil (2018), a pedagogia da Educação Superior tem progredido através de novos conceitos e métodos. O estudante antes era visto como sujeito passivo e, no período atual, está sendo reconhecido como sujeito ativo da aprendizagem, uma vez que ele procura ativamente informações para a resolução de problemas concretos, estruturando, de maneira racional, os conhecimentos que adquire, relacionando o que é transmitido com o que procura. Em vista disso, o ensino passa a ser mais do que a transmissão de informações, exigindo a utilização de métodos e de ferramentas para que os estudantes possam desempenhar esse papel ativo. Desse modo, a atenção principal na ação educativa transfere-se, em grande parte, do ensino para a aprendizagem, alterando o papel do professor, ou seja, este se torna mais do que um transmissor, sendo um facilitador da aprendizagem (GIL, 2018).

Algumas repostas: PA1: *“Capacidade de trocas, alguém que consiga ter uma comunicação, ter uma troca, conseguir interagir. Habilidades sociais, capacidade de atualização, organização, porque tem que ajudar aos seus alunos a se organizarem, competência de modelo, ou seja, ele conseguir ser um alguém que é inspirador”*. PA2: *“um professor que realmente saiba ser resiliente, que saiba fazer ao vivo, que saiba fazer uma personagem sem precisar ensaiar 3 horas”*. PA4: *“Relação teoria com a prática. Ser capaz de trazer a realidade social que está se vivendo para dentro da sala de aula, conhecer a realidade”*. PA5: *“Predisposição para aprender, para inovar, você tem que pensar em fazer umas coisas diferentes”*. PA7: *“Humildade: parar de pensar que somos “o cara””*.

Gallardo (2004) reconhece um modelo estrutural de competências de professores universitários, são elas: Competência científica: O saber da área de conhecimento; A investigação integrada como motor da aprendizagem; A Contribuição com a geração e difusão de novo conhecimento. Competência técnica: vinculação do saber com a realidade; Dinamização de processos interativos de investigação. Competência pessoal: Disposição para aprender; Disposição para compreender o outro. Competência social: Disposição para promover a aprendizagem social; Liderança para aprendizagem por projetos de investigação com os estudantes.

Para os **professores** da universidade **B**, é preciso ter empatia, PB1: *“precisa ter uma empatia muito grande com o que os alunos gostariam de fazer a respeito da sua profissão, como é que eles vão usar esse conhecimento. Conseguir se colocar no lugar deles e ver quais são as dificuldades que eles estão tendo”*. Também, **trabalhos interdisciplinares, ferramentas digitais e colaborativas, disposição**: PB4: *“Disposição, ele tem que ter boa vontade para aprender”*. Resiliência, criatividade, querer mudança. PB5: *“Tem que querer, fazer diferente, querer mudar, se não, ninguém vai te obrigar a mudar”*. E o aspecto da tecnologia. PB6: *“A questão tecnológica seria uma competência bem importante”*.

Conforme retrata Masetto (2011), ocorre uma nova postura do aluno, com atividades planejadas que exigem participação, trabalho, pesquisa, diálogo e debate com outros colegas e com o professor, também produção individual e coletiva de conhecimento, atuação na prática alinhando com a teoria, habilidades e atitudes e valores a serem desenvolvidos e integração das várias áreas de conhecimento. Adiciona-se, desta forma, uma nova postura do professor, sendo ele também um aprendiz, planejador de situações de aprendizagens; mediador e incentivador dos alunos em suas aprendizagens; desenvolvedor de trabalho em equipe e em parceria com os alunos, colegas professores, superando o individualismo e a solidão reinantes na docência.

g) Categoria: Capacitação docente

Foi questionado aos **professores** se eles consideram que as capacitações promovidas pela universidade **contribuem** para o momento vivido na universidade. Os **Professores** da Universidade **A**, consideram: PA2: *“eu acho que as capacitações têm que ser permanentes e elas têm que localizar metodologias de adesão de engajamento dos professores; e metodologias de engajamento porque esse é o problema das pessoas, hoje tem uma multiplicidade de alternativas, a dispersão é muito grande para o aluno e para o professor também”*. Tardif (2000) esclarece que, tanto em suas bases teóricas quanto em suas consequências práticas, os conhecimentos profissionais são evolutivos e progressivos e necessitam, por conseguinte, de uma formação contínua e continuada. Ressalta ainda que os profissionais devem, assim, autoformar-se e reciclar-se através de diferentes meios, após seus estudos universitários iniciais. PA3: *“A gente já tinha esse processo sendo feito, foi lá organizou rapidamente o material (por causa da pandemia) e ajudamos os professores um pouco mais inseguros”*. PA4: *“Contribui muito. Essa ideia de os professores ouvirem os colegas contribui muito”*. PA5: *“Eu acho que esse semestre até foi bem legal a capacitação,*

foi sobre as estratégias que a gente pode usar nesse modelo de mediação online adaptado que a gente tá fazendo. Então ela serve para isso, mas ela não serve para implantar um novo modelo, até porque não é o professor que vai implantar o novo modelo”. PA6: “Pelo feedback que os docentes dão, essa troca de experiências com os outros colegas, o que os colegas fazem que deu certo, o que não deu certo passa a ter um papel importante”. PA7: “Os temas e os instrutores são fantásticos, mas o formato ainda é igual àquilo que a gente quer mudar”.

Conforme Moran (2017), o papel do professor é o de desenhador de roteiros pessoais e grupais de aprendizagem, de mediador avançado que não está centrado só em transmitir informações de uma área específica. O professor é, cada vez mais, um *coach*, que orienta o aprendizado, uma pessoa que ajuda os estudantes a elaborarem seus projetos de aprendizagem. Também Sancho e Hernandez (2004) apontam que a ideia do professor como transmissor de conhecimento disciplinar, por meio de uma determinada sequência curricular, passou para a de um professor capaz de ensinar de maneira diferente de como ele aprendeu. Também a entender que as crianças e adolescentes de hoje estão longe de serem como ele ou ela na idade deles, que sua forma de aprender é diferente, assim como seus valores, expectativas e atitudes.

Para os **professores** da universidade **B**, PB1: *“Ninguém nos obriga a fazer, então faz quem quer. Quando tu entras na universidade é obrigado a fazer uma carga horária de capacitação”*. PB2: *“Nós temos vários tipos de colegas com vários perfis. Não dá para te dizer, não tem perfil, isso vai da epistemologia do professor, aquele que tá mais aberto a compreender que o mundo tá girando e aquele que acha que o mundo que está girando em volta do seu umbigo”*. PB3: *“Vamos dizer que sim, quando acontece ela contribui para o atual contexto das universidades, ao longo dos outros anos ela tem contribuído”*. PB6: *“Eu vejo que a universidade estimula no sentido de até fornecer subsídios para que professores se capacitem, inovar no ensino, mas a gente acaba não tendo tanta abertura assim, às vezes com relação a amarra da coisa institucional e por outro lado pelos alunos, eles estão resistentes ainda”*.

A partir destes comentários, é possível dialogar com os estudos de Moran (2015), que retratam que muitos professores encontram dificuldades de adaptação, não se sentem confortáveis nos ambientes virtuais, não têm a disciplina necessária para gerenciar fóruns, prazos, atividades e a falta de contato físico os perturba. O mesmo acontece com parte dos alunos, pouco autônomos, com deficiências na formação básica. Para muitos, falta disciplina, gestão do tempo: perdem-se nos prazos, na capacidade de entender e acompanhar cada etapa

prevista. Ainda segundo o autor, muitos demoram para adaptar-se aos ambientes virtuais cheios de materiais, atividades, informações, sobretudo, o ambiente digital, para quem não está acostumado, é confuso, distante, pouco intuitivo e agradável.

Nessa perspectiva, Tardif (2000, p. 14) sustenta que os saberes profissionais dos professores são plurais e heterogêneos e destaca que:

Em seu trabalho, um professor se serve de sua cultura pessoal, que provém de sua história de vida e de sua cultura escolar anterior; ele também se apoia em certos conhecimentos disciplinares adquiridos na universidade, assim como em certos conhecimentos didáticos e pedagógicos oriundos de sua formação profissional; ele se apoia também naquilo que podemos chamar de conhecimentos curriculares veiculados pelos programas, guias e manuais escolares; ele se baseia em seu próprio saber ligado à experiência de trabalho, na experiência de certos professores e em tradições peculiares ao ofício de professor.

h) Categoria: Ambiente Educacional

Em vez de uma educação em edifícios próprios, que funcionam de forma relativamente separada do resto da sociedade, pensemos no princípio da capilaridade educativa, isto é, de uma educação numa diversidade de tempos e de espaços (escolas, casas, associações, centros de arte, de ciência e de cultura, empresas, comunidades, etc.) (NÓVOA, 2021, p. 15).

Sobre o tema ambiente educacional, as respostas dos **estudantes** da universidade A foram unânimes, com elogios em relação à biblioteca, espaços para descanso, jogos, áreas verdes. Comentários como: EA1 *“É muito inovador tem espaço para deitar, tem espaço para dormir, tem uns computadores que a gente pode pegar e levar para o espaço para usar dentro do prédio”*. EA3: *“Tem lugar até para descansar, também é importante; o campus como todo”*. EA4: *“Sempre que eu procurei a central do aluno, por exemplo, para resolver questões financeiras e tudo mais, tinha horário disponível e sempre presente; então acho que é uma universidade que se tiver interesse, tem todo suporte para fazer toda sua vida ali dentro”*.

Para os **professores** da instituição A, o ambiente e, conseqüentemente, a infraestrutura são privilegiados. Como se nota, PA5: *“A gente tem de forma geral ambientes assim muito privilegiados, a gente vive num campus super bonito, organizado, as pessoas se cumprimentam, é um negócio de primeiro mundo”*. PA7: *“É um dos campus mais bonitos que tem. Um ambiente propicio para o aluno se desenvolver”*. PA2: *“Esse modelo de ensino a gente vai ter que construir muito mais de convivência, de interdisciplinaridade de pessoas conversando, pesquisando, perguntando. Não adianta eu querer dizer que eu tenho um prédio maravilhoso se eu não tenho um professor que consiga se reinventar numa aula se ele “bota*

um cara sentado um atrás do outro””. PA4: *“Ambientes para descansar, comer, ter aulas contribuem muito. Não determina, mas influencia”*.

Referindo-se a este ponto, Nóvoa (2018) revela que um dos maiores desafios dos professores e gestores na atualidade é a capacidade de não reproduzir a escola do século XIX, mas, sim, de criar ambientes educativos que sejam considerados um espaço destinado à realização de pesquisa, trabalho, curiosidade, motivação, em que os alunos possam se dedicar aos estudos e construir as suas aprendizagens. Para o autor, a escola tradicional, do passado, já não atende às necessidades dos alunos da geração digital.

No que diz respeito a esta questão, mas voltada para a imagem, a missão e os valores institucionais, destaca-se o documento da NLII (2004), o qual afirma que os espaços de aprendizagem transmitem uma imagem da filosofia da instituição sobre ensino e aprendizagem. Uma sala de aula padrão, com cadeiras imóveis, todas voltadas para o púlpito, pode representar um filosofia de “despejar conteúdo na cabeça dos alunos”. Um ensino ativo e colaborativo e a filosofia de aprendizagem, muitas vezes, se manifestam em um *design* diferente. O espaço pode ativar ou inibir diferentes estilos de ensino e aprendizagem.

Os **estudantes** da universidade **B** deram respostas variadas, desde questões referentes a um ambiente com mais áreas verdes que contribui para relaxar até aspectos como falta de papel higiênico e infraestrutura antiga. Alguns comentários, EB1 *“Ambientes ao ar livre eu acho que é algo muito importante, porque é importante pausas também, esses intervalos para arejar a cabeça e se sentir bem para poder aprender”*. EB4: *“Tem problema de estrutura, tanto nas salas, como, colegas que falaram que tem alguns prédios que não têm nem papel higiênico”*. EB7: *“Eu acho que, opinião geral, são muito bons, a gente tem uma infraestrutura boa para fazer estúdio de rádio, para fazer TV, tem muitos equipamentos, mas do ambiente geral da universidade a gente sempre tem alguns problemas por falta de verba mesmo”*.

Os **professores** da instituição **B** foram mais sucintos e afirmaram que há problemas de infraestrutura, como é possível visualizar em PB6: *“Muitas coisas atualizando, muitos problemas ainda. É que a gente tá mudando de prédio, o nosso prédio novo tá sendo construído, então claro que nesse prédio novo as coisas foram idealizadas uma maneira mais moderna, mais adequada. A grande maioria é antiga, então, os prédios novos eles atendem, os antigos são puxadinhos”*. PB7: *“Ambiente mais formal bem básico, o ar-condicionado não funciona às vezes, é barulhento, falta muito investimento nesses ambientes”*. PB4: *“o presencial é tudo bom, eu adoro o presencial”*. PB3: *“Tem mudado a questão do mobiliário da sala de aula”*.

A importância do investimento em ambientes propícios para a qualidade de vida dos estudantes, fator esse que representa um aspecto importante de acordo com os entrevistados, é retratada pelo NLII (2004), o qual aponta que uma série de fatores está despertando o interesse do ensino superior em espaços de aprendizagem: a necessidade de renovar o espaço existente ou acomodar alunos adicionais, uma melhor compreensão dos alunos e, em alguns casos, reforma curricular. Segundo o estudo, mover-se das salas de aula para os espaços de aprendizagem envolve uma mudança conceitual, bem como um compromisso de colocar o aprendizado à frente da tecnologia. Um bom *design* de espaço de aprendizagem pode apoiar a missão de cada instituição de capacitar o aluno. Na verdade, a convergência de tecnologia, pedagogia e espaço conduz a novos modelos interessantes de interação no campus.

Ainda nessa mesma linha de considerações, Valente (2014a) sustenta que, com relação à sala de aula, ela terá de ser repensada na sua estrutura, bem como na abordagem pedagógica que tem sido utilizada. Para o autor, o aprendiz necessita ter um papel ativo para significar e compreender as informações segundo conhecimentos prévios, construir novos conhecimentos, e saber aplicá-los em situações concretas.

i) Categoria: Internacionalização

Internacionalização da Educação Superior: qualquer esforço sistemático que tem como objetivo tornar a Educação Superior mais respondente às exigências e desafios relacionados à globalização da sociedade, da economia e do mercado de trabalho. É a análise da Educação Superior na perspectiva internacional. A internacionalização da Educação Superior é baseada em relações entre nações e suas instituições. (MOROSINI, 2006)

Sobre a internacionalização, os **gestores e professores** entrevistados foram unânimes ao afirmar que esta acarreta muitos benefícios aos estudantes, porém a ênfase sobressaiu nos cursos de Pós-Graduação. Pode-se ver nas declarações de ambas as universidades, PB5: “(...) maravilhoso, acho que todos deveriam fazer em algum momento. É uma experiência única que o estudante tinha que ter”. PB3: “Então tem que ter muita parceria com universidades estrangeiras, em termos de pesquisa não tem tanta internacionalização pela graduação, na pós-graduação sim, mas na graduação não temos”. GB1: “A internacionalização é muito importante justamente por aquilo que a gente conversava, da questão de conhecer inovações, conhecer diferenças, países diferentes, culturas diferentes”. GB3: “Eu acho fraca a internacionalização acadêmica brasileira, a gente não consegue atrair as pessoas. Ter uma comunidade acadêmica mais internacionalizada seria muito importante, a gente tem alunos todos os anos de dezenas de países eu nem sei quantos agora, mas acho que ainda é pouco”.

GB4: *“Muito importante porque ela traz essa capacidade de entender problemas globais”*.
 PA5: *“Eu acho que hoje em dia internacionalização contribui muito para a pós-graduação. Na graduação ainda é muito pouco”*. PA6: *“Na graduação é pouco. Disciplinas em inglês. No curso é só isso”*. PA2: *“A visão internacional ela tá muito mais na pesquisa e na pós-graduação. A internacionalização é fundamental para conviver com a diferença”*. GA7: *“É pressuposto, ela é inerente à instituição de educação superior, favorece o desenvolvimento do estudante naquilo que chamamos de cidadania global e as fronteiras no mundo hoje estão aproximadas”*. GA2: *“A internacionalização sem dúvida tem toda relação com inovação”*.

Essa última afirmação vai ao encontro das palavras de Morosini e Audy (2006), quando destacam que é necessário considerar a internacionalização como um âmbito de inovação educacional, principalmente relacionada ao ensino superior, uma vez que se trata de um elemento que pode fazer uma diferença significativa para o processo de formação. Para os autores, não a internacionalização que visa à presença de instituições ou grupos de instituições em vários países além dos de origem, mas a que leva em consideração, frente ao mundo globalizado, a importância de conhecer e vivenciar diferentes perspectivas culturais durante o processo de formação, assim como a possibilidade de empreender pesquisas em conjunto ou compartilhar conhecimento produzido em diferentes IES de todo o mundo.

Já os **estudantes** não tiveram tanto conhecimento; alguns não souberam responder, citaram ações de intercâmbio e sinalizaram que, para conhecer sobre o tema, têm que ir atrás da informação, pois a universidade não divulga muito. Afirmações da universidade **A** e **B**, EB6: *“Eu não sei te responder porque eu sei que a gente tinha programas até pouco tempo atrás, não sei como é que está hoje, mas eu não conheço nenhum caso que esteja acontecendo”*. EB2: *“Não tem muita divulgação. Participei pelo Santander e não pela IES”*. EB1: *“Tipo intercâmbio, “sair para fora” ou vir estudantes de fora para cá, eu já tive contato com uns colegas de outros países, eu acho que é interessante porque a gente acaba em contato com a cultura”*. EB5: *“Nós não somos muito provocados para isso, não somos muito incentivados, mas a gente recebe às vezes e-mail de projetos para fazer, e-mail de intercâmbio para passar um semestre em outras faculdades”*. EA5: *“Confesso que eu acho que para mobilidade agora está tendo mais divulgação”*. EA6: *“Eu não me recordo disso, mas às vezes tem essa possibilidade de fazer, sempre tem uma promoção, propaganda de internacionalização, trazendo alunos de outros países, levando alunos aqui para fora”*. EA2: *“Eu não sei muito, sei que dá para fazer o semestre inteiro fora, sei que tinha um programa de passar o mês, estágios no exterior, receber um intercambista na tua casa”*. EA4: *“Só uma*

vez falaram que é possível a gente fazer intercâmbio, mas não é uma coisa que falamos todo semestre, então sei muito pouco, mas tem o site”.

Finalmente, conforme Morosini (2017), a internacionalização da educação superior vem se constituindo em um dos principais motes da universidade na contemporaneidade. Ainda segundo a autora, geralmente, ela está relacionada à qualidade, à excelência, à inovação, ao conhecimento e a outros diferentes temas destacando-se, na grande parte das vezes, a contribuição positiva dessa presença.

O próximo subcapítulo mostrará os resultados das entrevistas sobre Pesquisa e Transferência de Conhecimento. Os temas dessa abordagem são: a pesquisa e o diálogo com a sociedade, o papel das *Startups* e o Ecossistema de Inovação.

4.2.3 Percepções sobre a Pesquisa e Transferência de Conhecimento

Quadro 15: Categorias e seus respondentes – Perspectiva pesquisa e transferência de conhecimento

Categorias	Gestores	Professores	Estudantes
Pesquisa e diálogo com a sociedade	X	-	X
Startups e Ecossistema de Inovação	X	-	X

Fonte: A autora (2021)

a) Categoria: Pesquisas e diálogo com a sociedade

A universidade passa a reconhecer e a aceitar, nos dias de hoje, o caráter inovador e empreendedor, próprio da sociedade que se organiza em grandes redes de cooperação. Ela é empreendedora pelo seu compromisso com o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida; pela formação de atitudes e habilidades que propicia aos acadêmicos; pelo gerenciamento eficiente e pela sustentabilidade financeira que facilitam a consolidação institucional, a manutenção e o crescimento da pesquisa de qualidade e, conseqüentemente, pelo desenvolvimento social. (CLOTET, 2006)

Ao questionar se as pesquisas que estão ocorrendo na universidade contribuem para as questões sociais, ambientais, culturais e econômicas, os **gestores**, na maioria, disseram que sim, no entanto alguns afirmaram que há ainda um caminho longo para enfrentar. **Na universidade A**, os **gestores** abordaram que, GA7: *“Minha resposta é que evoluímos em parte, no entanto o caminho ainda é longo”*. GA5: *“O conhecimento que a gente transfere nas nossas pesquisas é ainda muito pequeno, ela não chega, chega com poucas exceções”*. GA3: *“A gente tem, e eu não tenho dúvida que a gente tem, uma potência muito conhecida em algumas áreas, exemplo, área da saúde. Tem hoje uma pesquisa que está com um olhar*

nas necessidades da sociedade e, portanto, é uma pesquisa inovadora". Concernente a isso, Etkowitz e Zhou (2017) citam que as interações e relacionamentos universidade-indústria-governo fornecem uma metodologia quase ideal para o empreendedorismo e a inovação, movendo a pesquisa/conhecimento para o campo da prática/uso. Adiciona ainda Nóvoa (2018, p. 17), "A palavra empreendedorismo, por si só, tem uma carga naturalmente positiva, pois remete para a livre iniciativa, a criatividade, a inovação. Quem pode ser contra estes princípios?"

Os **gestores** da universidade **B** afirmaram que **têm aproximação**, como lê-se em alguns comentários, GB5: *"A questão do Pacto Alegre, de entender quais são as necessidades da sociedade e trabalhar em cima disso. Eu acho que a gente tem grupos de pesquisa, tem uma imensidão de grupos trabalhando e eu percebo que esses grupos sim se envolvem com as necessidades da sociedade"*. GB6: *"Nem todos os projetos estão preocupados com uma transferência ou com um diálogo imediato, mas, por exemplo, computação em alto nível que não está preocupado em atender a necessidade imediata da sociedade, mas tá preocupado em avançar o conhecimento de informática, onde eu posso ter uma incubadora de empresas de informática preocupada sem dar oportunidade para os alunos para ele abrir empresas que vão beneficiar"*. GB7, *"A universidade tem, nos últimos anos, se aproximado bastante da sociedade através das ações de extensão, mas também através da formação. Ela vende mente de recursos humanos e tanto em nível de graduação, pós-graduação e mesmo de formação continuada. Mas eu acho que existe ainda um desconhecimento de uma parte da sociedade sobre a função real da universidade, então isso acontece principalmente aqui no Brasil e não tanto no exterior."*

Todos os **estudantes** da universidade **A** percebem que as pesquisas estão contribuindo para as questões sociais, ambientais, culturais e econômicas. Conforme alguns comentários, EA5: *"Estão dando atenção muito grande nessas pesquisas, mas elas não passam a ser vistas pelo público de fora, então acho que é pouco divulgado"*. EA4: *"Acredito que sim, eu tenho colegas, na maioria, da minha turma que são bolsistas. Todas as pesquisas trazem alguma coisa muito interessante, se não é dentro do ambiente hospitalar é fora e vivências diferentes, por exemplo, a minha experiência quando fui bolsista de um projeto de recorrência gestacional, acho que sim, que mobiliza a sociedade e mobiliza o teu campo de trabalho"*.

Na universidade **B**, os **estudantes** destacaram que, EB1: *"Sim, com certeza, eu era bolsista de iniciação científica, acabei também conhecendo um laboratório de seleção de materiais alisadores e eles fazem bastante projeto para fazer próteses e também para a reconstrução histórica de monumentos"*. EB7: *"Com certeza, eu acho que contribui muito,*

mas na comunicação, eu sinto que todas as pesquisas em humanas são menos divulgadas. A gente tem essa dificuldade, talvez apareça mais, por exemplo, ciências biológicas que vão ser noticiadas. Mas acho que, dentro do que nos é dado, dentro do possível, a gente faz um trabalho muito bom". EB2: *"Eu acho que existe muita pesquisa por pesquisa na academia só por produzir sem muito objetivo"*. EB5: *"Eu não conheço, não tô por dentro das pesquisas, eu acho bem legal e já quis fazer parte, ajudar em algumas, não sei como funciona, eu acho que sim, é muito importante eu acho que ajuda sim"*. O enfoque sobre a importância das pesquisas para o desenvolvimento da sociedade apresentou unanimidade, destaca-se, assim, as palavras de Baumgarten (2020):

A divulgação científica age como um instrumento de cidadania, ampliando e qualificando o debate sobre a ciência, a tecnologia e a inovação no mundo contemporâneo. Decisões em ciência e tecnologia têm consequências comerciais e estratégicas profundas. A formação de uma cultura científica faz parte de um processo de criação de mediações entre quem produz ciência e tecnologia e a sociedade; ou seja, de um lado, os cientistas e demais atores do campo científico e tecnológico e, do outro lado, aqueles que necessitam desses conhecimentos para melhorar sua vida ou que recusam determinadas tecnologias por acreditarem que sejam inadequadas ou portadoras de insustentabilidade. (BAUMGARTEN, 2020, p. 34)

b) Categoria: *Startups* e Ecossistema de Inovação

No que concerne às *startups* e ao ecossistema de inovação, de acordo com os **professores**, de forma geral, **foram comentários favoráveis**, com exceção de alguns docentes, PB1: *"Eu não sei, porque eu não tenho contato com o pessoal que trabalha com isso"*. PB6: *"A gente tem quatro incubadoras e as incubadoras são setoriais"*. PB7: *"Nós não temos assim um curso específico que aborde o tema, mas eu acho a ideia ótima"*. PA1: *"é muito bom, no sentido de conseguir incubadoras, é muito positivo no sentido de conseguir fazer essa ponte entre as empresas e a universidade"*. PA6: *"A gente tá fazendo um esforço muito grande dos programas de pós-graduação estar fazendo pesquisas e estudos conectando a demanda das startups para o parque. Temos vários projetos nesse sentido nos últimos dois anos. São projetos ligados aos professores e aos grupos de pesquisa, então a gente melhorou muito, mas também, estamos no meio do caminho"*.

Essas percepções coincidem com as considerações de Etzkowitz e Zhou (2017, p.30):

Quando os representantes da universidade, da indústria e do governo, assim como outros protagonistas, são convocados para discutir os problemas e potencialidades regionais, pode nascer uma nova dinâmica de inovação e empreendedorismo. Quando esses espaços de "conhecimento" e "consenso" se unem, o palco está pronto para a adaptação e invenção de novas metodologias para o desenvolvimento econômico e social baseado no conhecimento.

Para os **gestores**, também há aspectos positivos nesse tema, GA6: *“Acho que a gente poderia ter mais projetos em parceria com empresas, poderia em algumas áreas, até com a área de educação, mas eu acho que ainda é um processo. Eu acho que é um processo que a gente já está muito mais aberto do que estava, mas também tem que fazer, se mexer”*. GB6: *“No médio e longo prazo é o surgimento de empreendimentos de base científica e tecnológica de alto valor agregado e isso só quem pode fazer é a universidade. Mas a gente tem que colocar muitas dessas pesquisas no mercado, transformar produtos e serviços que atinjam a sociedade, isso é fundamental”*.

Observa-se que os gestores têm uma percepção positiva acerca do tema e acreditam que pode haver ainda uma construção mais sólida. Merecem destaque as citações acerca do Pacto Alegre, que visa atuar nas necessidades da sociedade e, de alguma forma, é fundamental para o desenvolvimento regional e do Estado.

Debater o assunto é essencial, sobretudo para evitar ideias preconcebidas sobre a mercantilização da educação. Percebe-se, ademais, comentários que reforçam a necessidade de projetos em parceria entre universidades e as empresas. É numa tentativa de aproximação que ainda parece estar engatinhando, mas que, na percepção de muitos entrevistados, deveria ocorrer mais, pois consegue articular ciência, investimento privado e público com a real necessidade da população. De acordo com Baumgarten (2020, p. 34)

Os espaços de debate sobre ciência, tecnologia e inovação e a divulgação científica dirigida ao público em geral são instrumentos essenciais para a compreensão informada da nossa realidade cotidiana, da natureza do conhecimento científico e tecnológico existente, da sua articulação com os interesses presentes em cada sociedade e do seu papel nos processos cotidianos da vida.

Finalmente, a última subseção da pesquisa qualitativa mostra a percepção dos entrevistados sobre o tema Relacionamento Institucional, apresentando assuntos como a proximidade da IES com a sociedade, o relacionamento com a família, a imagem institucional e a comunicação. Por fim, mostra-se o resultado das duas questões de fechamento das entrevistas sobre a visão geral da gestão e os três diferenciais das IES questionados aos três públicos.

4.2.4 Percepções sobre o Relacionamento Institucional

Quadro 16: Categorias e seus respondentes – Perspectiva Relacionamento Institucional

Categorias	Gestores	Professores	Estudantes
Proximidade com a sociedade	X	X	-
Relacionamento com a família e sociedade	X	X	X
Imagem Institucional	-	-	X
Comunicação Institucional	X	X	X
Visão geral da gestão	X	X	X
Três diferenciais da IES	X	X	X

Fonte: A autora (2021)

a) Categoria: Proximidade com a sociedade

Hoje, não é possível pensar a educação fora dos debates ecológicos e da nossa responsabilidade em face de estilos de vida, a modelos econômicos e a práticas de consumo que estão a destruir a nossa “casa comum”. A Humanidade partilhada chama-nos a atenção para a diversidade cultural, para as diferentes maneiras de ver e de agir. Hoje, não é possível pensar a educação fora dos debates sobre a importância de distintas epistemologias, sobre a necessidade de conhecer e reconhecer o papel de grupos e culturas que a história dominante foi empurrando para as margens. (NOVOA, 2021, p. 14).

Os **gestores** foram questionados sobre o movimento da universidade de proximidade com a sociedade e, de forma geral, **as respostas mostram uma percepção positiva** com relação a esse assunto. Para os **gestores da universidade A**, GA1: *“Ela vem avançando, hoje a gente tem muita clareza como instituição, do impacto comunitário, desse impacto de servir à sociedade. Esse elo, esse compromisso não termina nunca, porque a gente quer como instituição Comunitária, mas, sobretudo ela precisa ter vínculo muito profundo com a sociedade.* GA4: *“Contribuição nas suas áreas de abrangência, nas suas regiões é muito forte, muito importante”*. GA5: *“Ela faz dentro daquilo que é média, digamos assim, das universidades brasileiras, acho que ela tem certo diálogo, existe uma relação dos gestores com o governo”*. GA7: *“Isso vem sendo uma política interna de escutar empresas, de nos abirmos, de termos projetos nesse sentido. Então hoje nós temos vários projetos para buscar essa relação. Também programas institucionais como um café da manhã com empresários, com políticos para mostrar o lado da universidade com suas possibilidades e desafios e essa integração maior com a sociedade, a gente participa em uma série de pautas como no caso do Pacto Alegre”*. Novamente, o Pacto Alegre foi citado e se observa que, ao desenvolver projetos que envolvam universidade-empresas-governo, essa articulação pode refletir diretamente no bem-estar e na melhoria da sociedade. Assim, por mais que maioria pense que

a aproximação se faz principalmente no limite da extensão universitária, as parcerias provenientes da Hélice Tríplice/Quádrupla chegam até a sociedade. Inserem-se nessa concepção os estudos de Etzkowitz e Zhou (2017), ao afirmarem que políticas, práticas e inovações organizacionais destinadas a traduzir conhecimento em atividade econômica e a resolver problemas da sociedade espalharam-se pelo mundo todo. A Academia é assim inspirada a desempenhar um papel criativo no desenvolvimento econômico e social, a partir de uma perspectiva independente no trato das prioridades do governo, da indústria e do cidadão.

Reiterando essas afirmações, Dias Sobrinho (2014, p. 648) menciona o termo responsabilidade social da ciência:

Diferentemente das práticas acadêmicas do passado, o mundo da ciência agora busca tornar-se bastante visível às organizações econômicas, aos decisores políticos, aos operadores dos sistemas de avaliação e financiamento e ao público em geral. Gente da área de produção de conhecimentos a isso chama de responsabilidade social da ciência, que assim estaria se fortalecendo. Esse fenômeno altera as práticas científicas, seu modo de produção, seus objetivos, formas de distribuição e usos.

Para os **gestores da universidade B**, GB1: *“Acho que sim, na verdade eu acho que sempre aconteceu, mas antes era uma perspectiva mais histórica, era mais relacionada às elites, ao pensamento da elite e agora a gente percebe que a universidade tem esse dever, eu acho que essa interação com a sociedade, essa relação se ampliou no sentido de que a gente tá se relacionando com diversos setores da sociedade nas mais diversas áreas”*. GB3: *“A universidade está muito próxima da sociedade, de várias formas e ações sociais desde as ações educacionais, educação básica, ações de inovação com empresas, criação de empresas, participação direta na economia. Eu acho que o papel das universidades tem se criado classicamente para isso”*. Essa aproximação da instituição com a sociedade é traduzida nas palavras de Oliveira (2004) quando ele afirma que:

Ocorre uma interação do conhecimento teórico, sistemático com o saber informal da comunidade. A universidade com essa integração promove a melhora da qualidade de vida dos envolvidos na proposta, proporcionando condições a essas pessoas de buscarem exercer a sua cidadania de forma plena. Com esses procedimentos, ela se torna socialmente responsável, assumindo assim o *status* de Universidade Cidadã (OLIVEIRA, 2004, p. 100)

Ainda, GB7: *“A sociedade consegue absorver o que a gente faz quando aquilo traz um benefício para eles, mas eles não conseguem entender o nosso dia a dia, a nossa função plena como formadora de recursos humanos e também como fomentadora de pesquisa e desenvolvimento”*.

Articulando-se com as percepções dos entrevistados, Dias Sobrinho (2014) chama a atenção para o aspecto da finalidade essencial da universidade. O autor reflete sobre os valores universitários e constata que, com relação aos valores universitários, entre uma economia do conhecimento e uma sociedade do conhecimento, há distinções essenciais. Embora haja entre ambos pontos de imbricação, pode-se estabelecer também alguns importantes polos de contradição. Finalmente, ele destaca:

As diferenças essenciais dizem respeito à concepção a respeito dos significados e dos papéis do conhecimento no mundo, o que remete à questão primordial das finalidades essenciais da universidade. Por sua vez, as finalidades da universidade se ancoram numa concepção de sociedade e no princípio moral que atribui à educação, por meio da construção do conhecimento, a responsabilidade de contribuir para a melhoria dos processos de construção da humanidade. (DIAS SOBRINHO, 2014, p. 657)

De forma geral, os **professores** entrevistados das duas instituições afirmam que há, sim, uma aproximação entre a universidade e a sociedade. Os comentários de ambas IES são os seguintes PA3: *“Muito reconhecida pela sociedade. Ela é reconhecida como uma instituição de excelência, como instituição importante para a sociedade, tem que valorizar sua trajetória os seus valores, está com essa posição consolidada, digamos assim, na sociedade de Porto Alegre, na Sociedade Gaúcha, mas oferecendo uma visão internacional e nacional”*. PA6: *“No curso jurídico há vínculos tão fortes com a sociedade e agora a gente percebe que a presença da realidade social dentro da escola é mais perceptível e tende a ser ainda mais perceptível nos próximos anos”*.

Continuando, PB6: *“Eu acho que a gente tem tentado mais essa aproximação, eu vejo principalmente por esse lado da extensão que é normalmente onde você faz mais contatos. Eu acho que isso é uma coisa que está crescendo cada vez mais, não é o ideal, mas eu acho que a universidade já se aproxima bem mais da sociedade que antigamente”*. PB7: *“Muito forte, muito forte, tem muitos projetos de extensão com as comunidades”*.

b) Categoria: Relacionamento com a família e com a sociedade

Esse almejado e crescente modo de produção de uma sonhada democrática sociedade do conhecimento supõe a interação de diversos atores heterogêneos em relação de colaboração. Disso resulta um certo redirecionamento dos papéis e das relações da universidade no contexto da sociedade. A instituição universitária se infiltra mais na sociedade e, em contrapartida, elementos da sociedade participam da vida interna dos campi, de suas instâncias de decisão, de suas salas de aula e de seus laboratórios e, sobretudo, de seus contextos e de suas relações informacionais. (DIAS SOBRINHO, 2014, p. 658)

Sobre o papel da família, as respostas foram dos **professores, gestores e estudantes**. O que chamou atenção foi que, ao questionar os entrevistados da **universidade B** se, na percepção deles, havia relacionamento da IES com as famílias, as respostas foram unânimes ao afirmarem que não. Seguem alguns comentários, GB1: *“Com os familiares dos estudantes não há muito contato”*. GB2: *“É uma universidade em que o aluno praticamente sai de casa do ensino médio e tem que se virar e o pai e a mãe podem vir no primeiro dia, podem ajudar na apresentação, na matrícula, podem vir um ano antes naquele evento de portas abertas, mas não há uma preocupação da universidade em uma proteção e uma espécie de transição”*. GB4: *“Os estudantes são muito independentes e por isso, os familiares não tem muito contato com a universidade*. EB3: *“Eu vejo que não tem relação nenhuma com a família, o perfil do aluno é mais velho e não tem família próxima. Família não sabe nada, exceto se tem greve”*. EB6: *“Eu acho que não tem, meus pais nunca foram. É bem pouco eu acho que nem tem”*.

Na **universidade A**, as respostas variaram, mas a maioria apontou sim, que a universidade tem se esforçado para ter uma atuação com as famílias dos estudantes. PA1: *“Familiares eu não vejo, mas eu acho que agora não teve por causa do contexto da pandemia, especificamente com os familiares eu não notei muito, mas eu acho que de certa forma todas essas lives são uma tentativa de integração também, podem acabar respingando nos familiares”*. PA3: *“Familiares dos estudantes, acho que é uma pauta que melhorou bastante. Começou a haver o reconhecimento de que os familiares, independente de serem os mantenedores da mensalidade ou não do aluno, eles tinham um papel muito importante”*. PA7: *“Com a família não consigo enxergar muito contato”*. GA1: *“Com as famílias, eu acho que esse é um ponto a ser melhorado, acho que a gente ainda não tem um modelo sistemático de relação com a família, mas ela é uma universidade que isso seria uma estratégia”*. GA6: *“Tem feito muita aproximação, até pelo perfil dos alunos que a gente tem, muitas iniciativas próximas com as famílias, desde o vestibular tem muitas ações com os familiares”*.

Pelos dados coletados, a família ainda não está envolvida no mundo acadêmico diretamente. Por isso, é importante que as universidades se questionem se esse aspecto é algo a ser desenvolvido de fato.

c) Categoria: Imagem Institucional

Aos **estudantes** foi questionado qual a imagem que eles, seus familiares e amigos têm da instituição. Na **universidade A**, EA2: *“Eu sempre tive bastante orgulho”*. EA3: *“É um pouco distante das camadas mais baixas, longe do centro de Porto Alegre. Ela é uma ótima*

instituição, linda, ela é maravilhosa, só que ela não é tão acessível. Tem ensino de qualidade porque tem muitos profissionais que são muito bons”. EA4: “Ótima Universidade, mas tu tens que ter dinheiro, a realidade não é bem isso, várias pessoas que estão lá trabalham à noite, então acho que às vezes tem uma visão contraditória”. EA5: “É muito inovadora, tu entra lá, tu vai ter todo apoio que precisa, mesmo algo que seja pouco divulgado tu acaba descobrindo. Todo mundo que eu converso, fala que é bem inovadora”. EA6: “Eu tenho um familiar que se formou na instituição, então sempre teve uma imagem muito boa dentro da minha família e por ser estudante de Colégio Marista. A universidade inova bastante, sempre teve uma imagem muito boa para mim e para os meus colegas também”. EA7: “Universidade comunitária é vista como algo que é excelente aliada à tradição. Também pelo histórico religioso”.

Na **universidade B**, EB6: *“O que eu vejo é bem positivo, mas no ano passado eu tinha contato com a minha tia que estava falando aquela história de que universidade é lugar de maconheiro”. EB7: “Eu sou a primeira da minha família a fazer uma universidade pública e é uma oportunidade maravilhosa poder fazer isso sem gastar nada e tem várias oportunidades de pesquisa, de estágio, muitas coisas, é uma oportunidade incrível. Nossa opinião é muito simples que a gente tem que valorizar a universidade pública”. EB3: “Diria que agora na pandemia vi mais forte”. EB4: “Ela é muito bem-vista, não importa onde eu esteja, é muito bem vista”. EB6: “Eu acho que as pessoas enxergam uma excelente universidade e querem estar lá, querem estudar lá”.*

No que tange à imagem, percebe-se que são duas universidades fortes e suas reputações, tradições e, até mesmo, as indicações de familiares que se formaram na IES influenciam a decisão por escolhê-las. Em razão disso, seus valores, a missão, seus propósitos como instituição podem impactar na imagem da IES na sociedade. A esse respeito, Dias Sobrinho (2014) declara que, sem valor público e social, uma universidade não é universidade. Nas palavras do referido autor, pelos conhecimentos, valores e práticas democráticas, sua missão histórica é formar integralmente as pessoas e, assim, contribuir para a consolidação e elevação do processo jamais acabado de construção da humanidade.

d) Categoria: Comunicação Institucional

Sobre a comunicação institucional, os **estudantes** responderam de maneira mais pontual, ou seja, **destacando necessidades específicas do curso**, por exemplo: EA1: *“Acho*

que sim sempre atendida, tem até Instagram²⁵, tem o diretório acadêmico e cada escola tem o seu Instagram a gente pode acompanhar as notícias de cada curso”. EA2: “Acho que a faculdade de medicina tem se superado, tem nos dado um atendimento individualizado e bastante flexível com relação à pandemia, aceita as sugestões dos alunos, acho que foi bastante positivo”. EA3: “Olha, eu acho que é bom sim, porque sempre que eu preciso falar com os professores, se fizer uma pergunta seja online é muito tranquilo. Os professores falam que podemos falar seja por e-mail da professora ou WhatsApp²⁶”. EA5: “Tá cada vez mais interligado nas redes sociais, dá para receber em outros meios também, porque às vezes um colega abre o e-mail, uma vez na vida, e avisa os outros, porque se não ninguém ia saber o que tá acontecendo no e-mail, com WhatsApp acho que nossa comunicação fica cada vez mais próxima”. EA7: “É prática, é funcional. Tem páginas no Instagram de cada escola. Respondem rápido, telefone, redes social, etc. É prática e efetiva”.

Para os **estudantes** da **B**, EB1: “Tinha alguns eventos que eu gostaria de ter ido, e eu descobri quando já estava acabando, acho que deveria investir mais na rede social, acho que até está legal, mas poderia melhorar bastante a comunicação, ainda mais agora”. EB6: “Na farmácia eu acho que é muito bom, a gente tem que saber informações rápidas, está bastante rápida e a gente tem um bom diálogo com a Prograd”. EB7: “A comunicação das unidades, por exemplo, do que eu tenho experiência é muito boa. Agora toda essa experiência que a gente ficou sem aulas, os professores que trabalham na Prograd, na direção, passavam informações, teve pesquisa para saber quantos alunos iam poder participar. Se for pensar na comunicação da Reitoria com alunos isso já é difícil de ver”.

Na opinião dos **professores**, a **comunicação** melhorou em ambas as IES. PA2: “A universidade achou um caminho mais humanizado de praticar redes sociais. O vínculo institucional se dá muito por essas e outras iniciativas, que tu conecta o aluno. A universidade não é um conjunto de salas de aula onde as pessoas entram. Ela é um campus, ela é uma convivência é o encontro das pessoas”. PA6: “Não tem verba ou estrutura para falar com todos os públicos. Tem uma comunicação com a sociedade que é bem direcionada pelos meios de comunicação. Tem a comunicação com os alunos e eu acho que talvez a gente possa melhorar, acho que a gente está um pouco moroso e desconectado da linguagem do aluno”. PA7: “De dois anos para cá ela mudou, buscou o melhor canal. Pra que a gente manda e-mail? Os alunos não leem e-mail. Demorou para achar o canal”.

²⁵ Instagram é uma rede social on-line de compartilhamento de fotos e vídeos entre seus usuários, que permite aplicar filtros digitais. Lançado em 2010. Fonte: Wikipédia.

²⁶ WhatsApp é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Lançado em 2009. Fonte: Wikipédia.

O último comentário do professor sobre o uso do e-mail pelos alunos vai ao encontro do que um aluno comentou no início dessa categoria: eles não leem e-mails e a comunicação é mais facilitada pelas redes sociais. Partindo desse ponto de vista, observa-se a importância de Kotler e Fox (1994) quando afirmam que as publicações das instituições devem ser revisadas em termos de qualidade, consistência de conteúdo e estilo. Nos dias atuais, considerando as entrevistas, é necessário analisar como o público, ou seja, as partes interessadas da IES preferem receber as informações.

Melhorias foram citadas também na **universidade B**. PB1: *“Parece que agora a secretaria de comunicação pegou mais a mão de como fazer a comunicação, deu uma melhorada na identidade da Universidade com as mídias”*. PB4: *“a gente consegue chegar melhor nos alunos que antes, que era só e-mail, agora é mais a rede social”*. PB5: *“Eu acho que está evoluindo bastante, tem um movimento bem legal de trazer uma linguagem mais ao povo”*.

Pelos estudos realizados por Blanchard (2011), indiscutivelmente, as mídias sociais têm sido uma das formas de relacionamento entre as universidades e seu público. Antes se imaginava que as mídias sociais eram mais focadas ao público jovem, contudo, atualmente, pessoas de diferentes idades as usam. Desta forma, as mídias sociais são ferramentas importantes de relacionamento e, sobretudo, precisam de um aporte de várias áreas dentro de uma IES.

Para os **gestores da universidade A**, GA4: *“É sempre uma coisa complexa, complicada porque todo mundo acha que ela deve melhorar, mas é difícil comunicar, eu acho que a gente faz o que é o feijão com arroz. Então comunicação virou muito mais propaganda e marketing e comunicar aquilo que a gente produz. Constrói conhecimento e o que pode oferecer para a sociedade eu acho que a gente não consegue”*. GA3: *“Formal e oficial, o que as pessoas esperam é outra, é a do cotidiano”*. GA6: *“Um Desafio permanente. A questão da forma como se relacionar com a sociedade teve grandes progressos nos últimos anos”*. GA7: *“A gente precisa favorecer muito mais a comunicação, tratar o aluno como um indivíduo não como só o coletivo. Quando falece um aluno ou às vezes uma situação assim, pode-se ligar para a família, são coisas da nossa identidade institucional, isso também é comunicação”*.

Na **B**, GB5: *“A assessoria de comunicação nas universidades faz um monte, mas não é simples, às vezes tem que botar dinheiro e comunicar, justamente isso a IES não faz”*. GB6: *“Comunicação é sempre um assunto muito difícil em qualquer empresa e não seria diferente na universidade. A IES tem inúmeros canais de comunicação onde o estudante, o técnico, o*

professor podem ir lá se informar, entender o que tem que fazer, mas como sempre o sujeito não vai lá, ele não olha, ele não busca informação e aí vem aquela crítica que a universidade não se comunica, ela não fala comigo”. GB7: “Comunicação: um dos principais problemas, eu acho que a gente só se preocupa em divulgar o que se faz quando precisa”. GB1: “eu acho que essa comunicação ainda pode melhorar a meu ver. Por conta da tecnologia facilitou, mas a gente ainda tem muita dificuldade nessa comunicação, principalmente pela questão de atualização de dados, nem sempre a universidade tem esses dados de contato atualizados”. GB4: “A secretaria de comunicação atual é muito boa, ela é inovadora no sentido de que coloca propostas muito boas nos programas da TV, da rádio da universidade, são muito bons”. De fato, comunicar não é simples, assim, novamente, de acordo com Blanchard (2011), a utilização de mídias como estratégias de relacionamento requer envolvimento de diferentes áreas da organização, incluindo marketing, relações públicas, vendas, tecnologia de informação, serviços aos clientes e recursos humanos. Este processo de gestão pode envolver a realização de atividades como pesquisa de mercado, gestão da reputação e imagem de marca, promoção de produtos, educação de clientes, atendimento de vendas e suporte aos clientes.

A partir das percepções dos entrevistados, nota-se a importância de comunicar para todos os públicos envolvidos na universidade. Mostrar o que ela pesquisa, seus resultados, suas premiações, entre outros, e a tecnologia, especialmente, por meio das redes sociais, é, atualmente, a opção que aproxima mais rapidamente a IES da sociedade.

Ainda sob a perspectiva da tecnologia voltada para a comunicação, ressalta-se as afirmações de Dias Sobrinho (2014), que enfatiza que, de modo especial, as tecnologias da comunicação incidiram intensiva e extensivamente nos modos de produção e de socialização dos conhecimentos. Para o autor, elas permitiram a desmaterialização de lugares físicos que marcavam rigidamente os territórios intelectuais, potencializaram a ruptura de espaços temporais e a superação da demarcação de fronteiras entre países, por meio da criação de redes de produtores-consumidores de conhecimentos e da expansão cada vez mais ampliada das possibilidades de acesso propiciadas pelos meios informáticos.

e) Categoria: Visão Geral da Gestão

Os **estudantes na universidade A** deram respostas tanto afirmativas como também apontaram dúvidas, EA3: “Não tenho certeza, mas... eu só sei como quando eu fui fazer a inscrição do ProUni, eles fizeram tudo para dar certo”. EA2: “Não sou capaz de opinar”.

EA7: *“Sim. Funciona bem, as reitorias se relacionam bem com os estudantes. Acho que é boa, reflete o que falamos”*. Na **B**, a maioria disse que sim, segundo alguns comentários, EB2: *“Sim e não. Eu não vejo esse contato com os estudantes. Eu não entendo muito sobre administração, mas a universidade tem passado por muitos cortes, eu acho que isso é o que dificulta muito*. EB4: *“Eu vou entrar na particularidade da gestão pública, está muito difícil, é muita discordância, eles têm dificuldade de entrar no consenso”*. EB7: *“Sim, ela consegue ser muito boa, mesmo em tempos que a gente não tem recurso e tenta fazer o melhor, mas a reitoria, eu acho que falta comunicação”*.

Na opinião dos **professores da universidade A**, a maioria das respostas foi positiva. Lê-se algumas opiniões, PA1: *“Eu acredito que sim. Tem uma preocupação muito grande e nesses últimos anos todas essas transformações que ocorreram isso é gestão”*. PA2: *“Sim, eu acho que especialmente esse dinamismo, nessa velocidade na tomada de decisão são fundamentais para enfrentamento dos desafios de futuro”*. PA6: *“Eu não sei, é difícil dizer. Acho que sim, mas eu não tenho certeza. Algumas coisas eu tenho dúvida se é totalmente sim porque é uma instituição muito grande e complexa”*. PA3: *“Eu vejo que sim, de um modo geral. Os movimentos para que essas coisas aconteçam, eles estão sendo feitos, só que realmente a gente tem um período, é como vinho, um processo que requer um tempo de maturação, a gente não consegue fazer isso da noite para o dia”*. Ao examinar tais afirmações, percebe-se que os desafios da gestão não são poucos, contudo os entrevistados mostraram-se confiantes que o trabalho está sendo bem-feito, porém ainda há muito a fazer. Nesse sentido, a liderança tem papel essencial no desenvolvimento de ações para melhorias, essas constatações remetem à afirmação de Casartelli (2016, p. 221), quando declara que “um dos grandes desafios para os processos de planejamento estratégico tem sido a constituição de lideranças de projetos estratégicos capazes de conduzir as equipes com maestria, tanto pela respeitabilidade técnica como emocional de mobilização e engajamento”. Por tudo isso, gerir uma universidade, seja pública ou privada, é uma arte: como numa orquestra, cada componente encontra-se num lugar importante para que o concerto seja primoroso, alicerçados num objetivo comum, executando harmoniosamente suas notas por meio de seus instrumentos e tendo como regente a liderança que conduz seus movimentos a fim de que todos façam um excelente espetáculo.

Para os **professores da universidade B**, PB5: *“Fazem o que podem. Eles fizeram o melhor que puderam, assim as críticas que eu tenho são muito pontuais, realmente não está muito fácil, principalmente financeiramente falando”*. PB1: *“Sim, eu acho que a gestão atual tem muita coisa boa, muita coisa para melhorar, de tudo que a gente falou, tem várias ações*

para contornar tudo isso". PB6: *"A gestão é importante nisso tudo né? Sem uma boa gestão, a gente não consegue fazer nada. Eu acho que sim e se esforça bastante para fazer"*.

Finalmente, para **os gestores da A**, GA2: *"Eu acho que sim, eu acho que o movimento da gestão tem sido convergente com isso que a gente colocou"*. GA4: *"Sim. Nós vivemos um período de crise aguda na área de educação superior, a crise não começou na pandemia. Há a necessidade de muitos ajustes econômicos, financeiros e assim por diante para manter a instituição sustentável"*. GA7: *"Eu acho que gestão sempre é um mecanismo em construção, ela tem que estar a serviço das pessoas e não existe certo ou errado. Eu ainda acho, daí de forma crítica, que a gente tem uma hierarquia muito pesada e muito formal e isso tranca às vezes movimentos que precisam ser rápidos"*. Como já mencionado, a gestão tem papel fundamental para desenvolver ações que mantenham a sua tradição e missão, mas também que consigam acompanhar as mudanças pelas quais o mundo passa, sobretudo num momento pandêmico, como o ocorrido durante essa pesquisa. Assim sendo, a partir das afirmações referentes à gestão universitária, considera-se as constatações de Audy e Ferreira (2006) ao declararem que a gestão da universidade deve buscar um balanço entre a tradição e a renovação, ser focada na inovação, no enfrentamento dos seus assuntos internos, na promoção de mudanças sustentáveis e ter a atividade de pesquisa como o centro das transformações, tanto internas (na própria Instituição) como externas (na sociedade).

Na percepção dos **Gestores da universidade B**, GB5: *"Sim, se a gente não tivesse lideranças que apoiassem isso a gente não teria chegado aonde chegou"*. GB2: *"Então, ela tenta responder a isso, mas acaba limitando a sua resposta às mudanças do ambiente porque ela tem uma série de restrições maiores que dificultam uma agilidade"*. GB3: *"Sim, eu posso falar muito positivamente que a administração central tem estado muito carregada, são gargalos que são independentes da sua vontade que são as coisas regulatórias e legais"*.

Ao abordar o tema da gestão universitária, observando as várias perspectivas que os gestores têm que vislumbrar, Dias Sobrinho (2000) questiona até que ponto é possível fazer desaparecer em instituições grandes, como as pesquisadas, as diferenças entre gestão acadêmica, ensino, pesquisa e extensão. O desafio consiste justamente em executar uma experiência harmoniosa, sem apagar nenhuma delas. Nas palavras de Dias Sobrinho (2000), em uma sociedade na qual a quantidade e a qualidade de vida estão pautadas em configurações cada vez mais complexas de saberes, a legitimidade da universidade somente será atingida quando as atividades se integrarem, de tal modo que desapareçam as diferenças entre ensino, investigação, extensão e gestão acadêmica. A ideia inerente a essa perspectiva

de compreensão é a de que as funções universitárias devem ter pertinência acadêmica e significação social.

f) Três diferenciais da instituição

Nesta categoria, a pesquisadora optou por elaborar um quadro com as citações dos entrevistados acerca do que eles consideram os três principais diferenciais de suas instituições.

Quadro 17: Palavras citadas pelos entrevistados como diferenciais de suas IES

Gestores A	Professores A	Estudantes A	Gestores B	Professores B	Estudantes B
Atitude empreendedora	Pesquisa	Ambiente	Inovação e empreendedorismo	Alunos	Importância da IES para a sociedade
Corpo docente qualificado	Ambiente	Área de pesquisa	Ambientes de pesquisa	Autonomia	Bolsa de iniciação/de pesquisa
Diversidade	Corpo docente	Comunicação efetiva dentro dos cursos	Área de ensino (forma bons profissionais)	Recursos humanos	Diversidade
Ensino	Desenvolvimento de pessoas	Constante inovação	Atraí os melhores alunos	Capital humano	Ser pública
Velocidade	Empreendedorismo	Corpo docente	Cultura de empreendedorismo e inovação	Convivência de pessoas	Aceitação do mercado
Identidade	Ensino a distância	Estrutura do campus	Extensão	Docentes pesquisadores renomados	Extensão
Instituto do Cérebro	Estrutura	Excelência/ rankings	Gestão da pesquisa	Ensino também do ensino forte	Imagem dela na sociedade
Investimento em pessoas/e infraestrutura	Inovação	Flexível	Imagem	Excelência	Pesquisa
Linguagem inovadora	Universidade empreendedora	Humanização	Transformar pesquisa em negócio	Laboratório	Processo avaliativo
Localização e infraestrutura	Inovação no processo de ensino	Infraestrutura	Educação empreendedora	Modelo disruptivo do Parque Tecnológico	Qualidade
Percurso formativo	Integração com a sociedade	Tradição	Caráter público	Olhar sobre a Inovação	Qualidade dos professores
Pesquisa em um ambiente de inovação	Lidar e se preocupar com as pessoas	Oportunidades para os alunos de graduação	Tripé constitucional	Respeito às diferenças	Tradição
Pessoas altamente capacitadas	Pesquisa	Laboratórios	Parque de equipamentos	Projetos de pesquisa	
Programas de pós-graduação	Preocupação com a sociedade	Todo mundo é tratado igual	Pós-graduação	Qualidade do corpo	

				docente	
Recursos voltados a Inovação	Qualidade	Tradição religiosa	Atualizar dinâmica de aula	Qualidade dos nossos alunos	
Relacionamento com a sociedade	Relação com o mercado e a sociedade;	Qualidade de ensino	Qualidade acadêmica	Seriedade	
Relevância social	Seriedade	Reconhecimento do aluno	Qualidade do ensino		
Parque Tecnológico	Tradição		Relação com a sociedade		

Fonte: A autora (2021)

É válido destacar que, no quadro, as palavras repetidas foram retiradas a fim de facilitar a leitura, no entanto verifica-se que alguns vocábulos se destacaram: **Pesquisa** surgiu dezesseis vezes; **Qualidade/excelência** apareceu onze vezes; **Inovação**, nove vezes. **Sociedade** foram sete citações; **tradição**, cinco vezes. **Empreendedorismo e suas derivações**, seis citações. Os entrevistados demonstraram a preocupação com a tradição, a qualidade/excelência acadêmica e muitas referências acerca da pesquisa. Merece destaque nesse questionamento, que, na IES B, muitos responderam **Excelência/Qualidade**; esta percepção dos públicos vai ao encontro da Visão Institucional, assim, “A visão para 2026 é: Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional” (PDI IES B 2016-2026). Da mesma forma, na IES A, as palavras **inovação e empreendedorismo** surgiram e elas estão presentes no PE quando a IES assume: “Esse posicionamento estratégico – Inovação & Desenvolvimento – envolve a busca constante de uma nova educação para uma nova sociedade, em sintonia com seu tempo” (PE IES A 2016-2022, p. 13).

As instituições, para manterem-se nas condições citadas, precisam investir em inovação, no ser humano e na manutenção de sua missão institucional. Desse modo, são válidas as reflexões de Christensen e Eyring (2014, p. 385): “As comunidades universitárias que se comprometerem com reais inovações, com a promoção de uma mudança de dentro para fora em seu DNA, poderão ter enormes recompensas. Um aspecto chave é compreender e construir em cima das realizações passadas, ao mesmo tempo em que se olha para frente”.

5. RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Atendendo ao objetivo específico: c) “*Identificar indicadores que envolvem as práticas de inovação nas IES*”, os dados obtidos da pesquisa qualitativa foram transformados em um questionário de pesquisa aplicado para a sociedade (Apêndice B).

Desta forma, foram identificadas cinco perspectivas distribuídas em blocos, **Gestão orientada para a inovação, Ensino, Pesquisa, Ecosistema de Inovação e Relacionamento Institucional**, totalizando 41 afirmações concernentes com as declarações dos entrevistados. Portanto, a partir da análise dos dados da pesquisa qualitativa, foi determinado o instrumento questionário para conhecer a percepção da sociedade, gerando os dados para as análises estatísticas. Os dados foram organizados em planilhas do Excel, separados por universidades e tabulados por meio do aplicativo SPSS, para que fossem processadas as análises. Os resultados coletados serão apresentados neste capítulo em formato de tabelas e gráficos e respondem ao objetivo: d) “*Analisar a percepção da sociedade com relação aos indicadores identificados na etapa qualitativa*”, articulados com aspectos da pesquisa qualitativa e os dados secundários.

5.1. PERCEPÇÕES DA SOCIEDADE

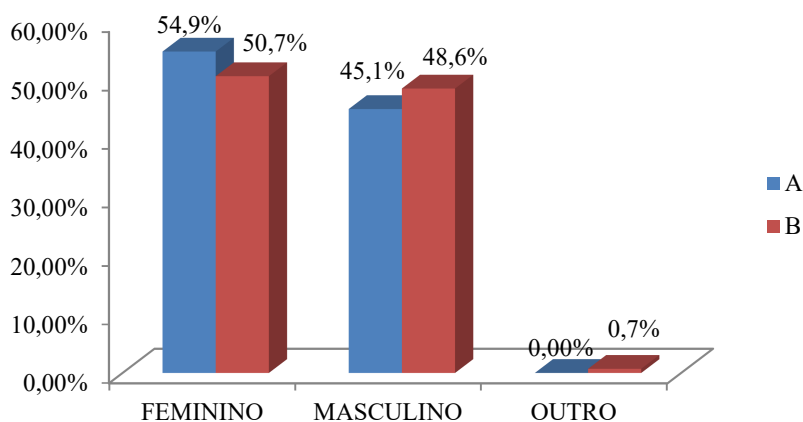
As análises dos resultados, na perspectiva da **pesquisa conclusiva/descritiva**, serão apresentadas em duas partes: Caracterização da amostra e Resultados das Questões Individuais (Análise descritiva das percepções da sociedade) e no percurso da **pesquisa multivariada**, organizada em: *Teste T Student*, Análise de consistência interna das escalas (*Alpha de Cronbach*), Análise das variáveis de maior impacto por dimensão com aplicação de Análise de Regressão e as Probabilidades estimadas pelo modelo preditivo por meio da Regressão Logística.

5.5.1 Caracterização da Amostra

A população utilizada na etapa quantitativa da pesquisa foi de um total de 282 respondentes, sendo 144 da Universidade A (51,1%) e 138 da universidade B (48,9%). Nos gráficos que serão mostrados a seguir, a pesquisadora optou por demonstrar os percentuais das Universidades A e B e os totais das duas estarão descritos no corpo do texto, haja vista os objetivos da investigação.

No que tange ao gênero dos respondentes, o Gráfico 1 mostra, na universidade A, 54,9% feminino, 45,1% masculino; e na B observam-se 50,7% feminino e 48,6% masculino e 0,7% outro, conforme Gráfico 1. O percentual total do gênero feminino é 52,80% e masculino 46,8%.

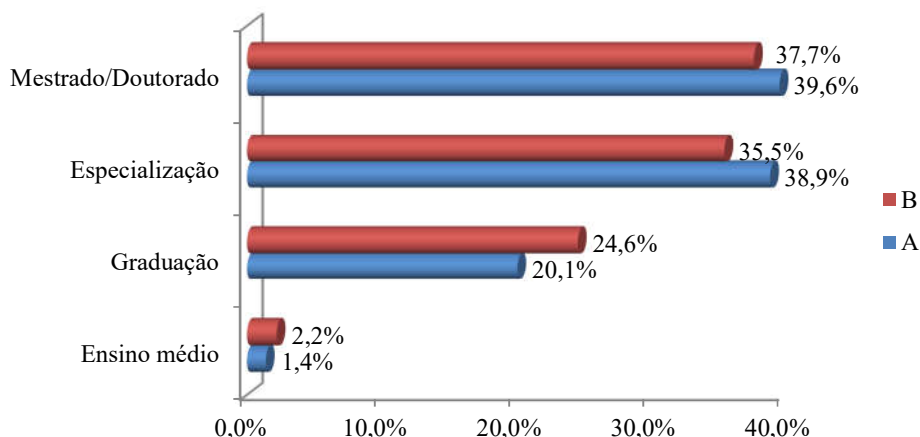
Gráfico 1 – Percentagem do gênero da amostra das duas universidades



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico 2 mostra que a maior parte da amostra possui Mestrado e Doutorado, em que 39,6% da Universidade A e 37,7% da B. Com Especialização são 38,9% da A e 35,5% da B. Com graduação, IES A, 20,1% e a B, 24,6%, com Ensino Médio na A, 1,4% e na B, 2,2%. O total de respondentes são: Mestrado/Doutorado: 38,7%; Especialização: 37,2%; Graduação: 22,3%; Ensino Médio 1,8%.

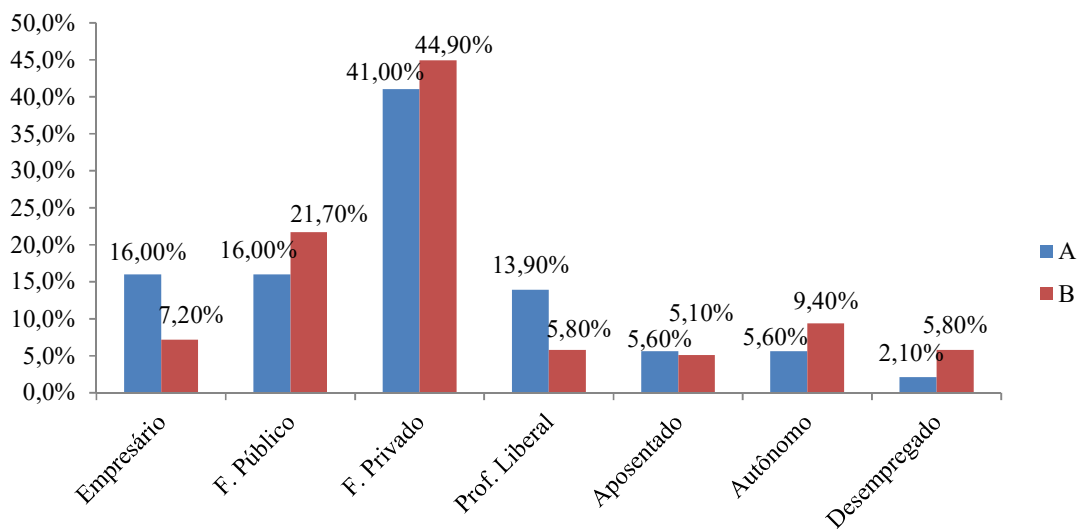
Gráfico 2 – Percentagem da formação escolar da amostra das duas universidades



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A respeito da atuação profissional evidencia-se que a maioria se encontra como Funcionários de organizações privadas, em que A: 41,00% e B: 44,90%, após, Funcionários públicos, sendo A, 16,00% e a B, 21,70%. A seguir, Empresários, A: 16,00% e B: 7,20%. Profissional Liberal, A: 13,90%, B: 5,80%. Aposentado, A: 5,60%, B: 5,10%. Autônomo, A: 5,60%, B: 9,40%. Desempregados, A: 2,10% e B: 5,80%.

Gráfico 3 – Percentagem da atuação profissional da amostra das duas universidades



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

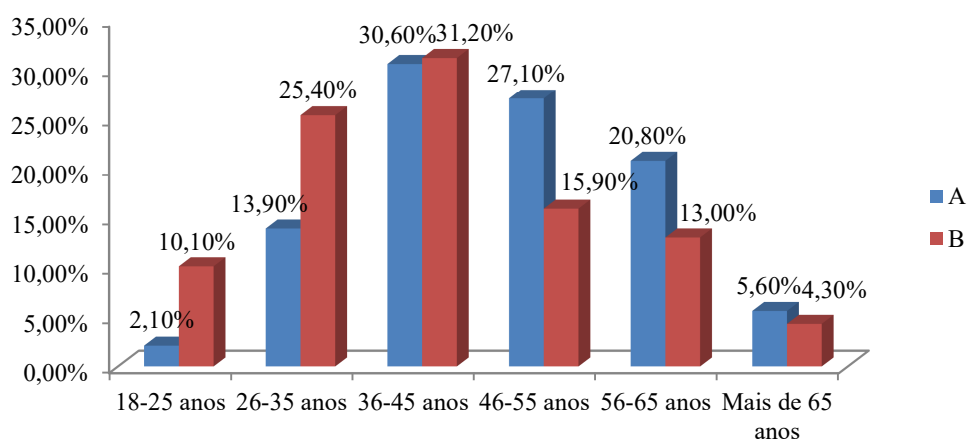
No que se refere à faixa etária, observa-se que se sobressaiu entre 36-45 anos, logo a seguir 46-55 anos. O total geral neste quesito foi: 18-25 anos, 6,0%; 26-35 anos, 19,5%; 36-45 anos, 30,9%; 46-55 anos, 21,6%; 56-65 anos, 17,0%; mais de 65 anos, 5,0%.

Tabela 1: Faixa etária dos respondentes

Faixa Etária	A	B
36-45 anos	30,60%	31,20%
46-55 anos	27,10%	15,90%
56-65 anos	20,80%	13,00%
26-35 anos	13,90%	25,40%
Mais de 65 anos	5,60%	4,30%
18-25 anos	2,10%	10,10%

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Gráfico 4 – Percentagem da faixa etária da amostra das duas universidades



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Nota-se que os dados sociodemográficos determinados para caracterizar esta amostra apresentam similaridade entre as duas instituições pesquisadas, ou seja, a distribuição entre elas está muito parecida. Não havendo disparidades entre as duas instituições.

5.1.2 Resultados da Análise Descritiva por Perspectiva

A análise descritiva dos resultados por perspectiva foi realizada observando a distribuição de frequência das respostas. A distribuição de frequência tem o objetivo obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável e expressar essas contagens em termos de porcentagem (MALHOTRA, 2006). O formulário do questionário da pesquisa foi dividido em cinco blocos, ou seja, as perspectivas que correspondem aos aspectos identificados na pesquisa qualitativa, sendo eles: **Gestão orientada para a inovação, Ensino, Pesquisa, Ecosistema de Inovação e Relacionamento Institucional**. Os resultados da percepção do público sociedade, aqui representados pelas

questões em blocos, estão separados por instituição A e B (IES A/IES B), portanto, é imprescindível observar o cabeçalho de cada tabela. A letra Q representa a Questão/Afirmação/Declaração e a numeração de 1 até 5 refere-se à Escada de *Likert*: 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. Nas tabelas, as colunas *Top Two Box* (T2B) e *Bottom Two Box* (B2B) referem-se à soma das respostas que representaram, respectivamente, as respostas 4-Concordo/5-Concordo totalmente e 1-Discordo Totalmente/2-Discordo. O método *Top two box* tem como objetivo relatar os resultados de questões de escala categórica, em que duas respostas principais são combinadas. Na pontuação *Top two box*, o pesquisador está interessado na opção superior e na *Bottom two box* as duas respostas inferiores dos resultados da pesquisa são escolhidas²⁷.

Vale destacar que a coluna “SCO” – Sem Condição de Opinar (Ver Apêndice B) – foi excluída em cada questão para que os dados das respostas válidas fiquem nos itens 1 e 5, resultando nas opiniões efetivas das questões. Esse aspecto gera credibilidade para a pesquisa, haja vista que aqueles que não se sentiam aptos para responder tinham essa opção.

a) Análise de Descritiva da Perspectiva Gestão orientada para a inovação

No bloco **Gestão orientada para a inovação** foram feitas seis questões e uma delas apresenta a pontuação invertida, a Q1.3, ou seja, inversamente relacionada às demais. O resultado dessa afirmação demonstra que os participantes responderam de maneira atenta. Nas Tabelas 2 e 3 serão demonstrados os resultados totais da perspectiva da IES A e B, o T2B *Top two Box*, soma de 4-Concordo e 5-Concordo totalmente e de B2B *Bottom two Box*, soma dos resultados das opções 1-Discordo Totalmente e 2-Discordo.

Tabela 2 – Resultado da Perspectiva Gestão Orientada para a Inovação – IES A

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_1.1. A universidade tem uma visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora.	0%	1%	8%	50%	40%	90%	1%
Q_1.2. A universidade é uma universidade que acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade.	0%	1%	3%	54%	42%	96%	1%
Q_1.3. A universidade ser uma universidade antiga a impede de ser inovadora.	43%	50%	3%	2%	3%	93%	5%

²⁷ Fonte: Método *Top two box* <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/metodo-top-two-box/>

Q_1.4. A universidade ter um campus/cidade universitária é fundamental para a formação de profissionais mais inovadores.	3%	9%	18%	39%	31%	70%	12%
Q_1.5. A universidade ter uma infraestrutura diversificada (áreas de lazer, laboratórios, biblioteca, tecnologia) impacta em estudantes mais inovadores.	0%	2%	7%	46%	45%	91%	2%
Q_1.6. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com gestão inovadora.	0%	4%	12%	59%	25%	84%	4%

Legendas: a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B Top two Box em 4 e 5; B2B Botton two Box em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao observar a Tabela 2, o maior resultado de T2B da universidade A, 96%, encontra-se na afirmação Q1.2. “(...) é uma universidade que acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade” e apenas 1% em B2B. A seguir, 93% em Q1.3 “(...) ser uma universidade antiga a impede de ser inovadora” que se configura diferente das demais na tabela, ou seja, os respondentes discordam. Somando-se a técnica *Top two box*, na Q1.4 “A universidade ter um campus/cidade universitária é fundamental para a formação de profissionais mais inovadores” nota-se que foi a que teve o menor índice, contudo, ainda considerável com 70% de concordância e 12% de B2B o mais alto do bloco. Outro resultado de destaque está em Q1.1 “(...) tem uma visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora” obteve um índice de aprovação de 90% e na afirmação sobre infraestrutura Q1.5, 91% concordam e apenas 2% discordam.

No relato dos professores e estudantes entrevistados, é possível também evidenciar a visão estratégica apontada nos resultados aqui demonstrados, PA5: “*O próprio posicionamento estratégico da universidade. A gestão da inovação sempre foi muito forte*”. EA3 “*Eu vejo que tem um olhar muito aberto à mudança, ao novo. Então eu acho que sim, um ambiente bem inovador*”. As percepções associam-se às concepções de Christensen e Eyring (2014) ao identificar que a combinação de tecnologias disruptivas e o maior enfoque nos resultados educacionais abrem a porta para novas formas competitivas, originárias do setor privado. Para ele, as universidades que forem capazes de se adaptar ao novo ambiente competitivo, recorrendo a sua fortaleza histórica, e de abraçar as novas tecnologias de ensino, serão capazes de ter um futuro brilhante.

A percepção do gestor GA2: “[...] *a Inovação demanda decisão, a escolha por fazer algo novo, se eu não tenho uma gestão que de alguma forma já foi preparada para assumir riscos e muitas vezes o modelo de reconhecimento/punição dentro das instituições acaba por*

punir aquele que tentou fazer e não deu certo”. Com relação a esse assunto, Casartelli (2016, p. 221) destaca:

Os líderes devem ser também proativos com capacidade de articular as ideias dos diferentes membros das equipes. Devem influenciar a atitude das pessoas de forma positiva, tendo reconhecimento pelo seu perfil de facilidade de relacionamentos. Lidar bem com a complexidade e com os desafios multifuncionais, integrando equipes de trabalhos interdisciplinares, possuir habilidades de maestria para integrar equipes num objetivo comum, aprimorando as ideias que se complementam.

Tabela 3 – Resultado da Perspectiva Gestão Orientada para a Inovação – IES B

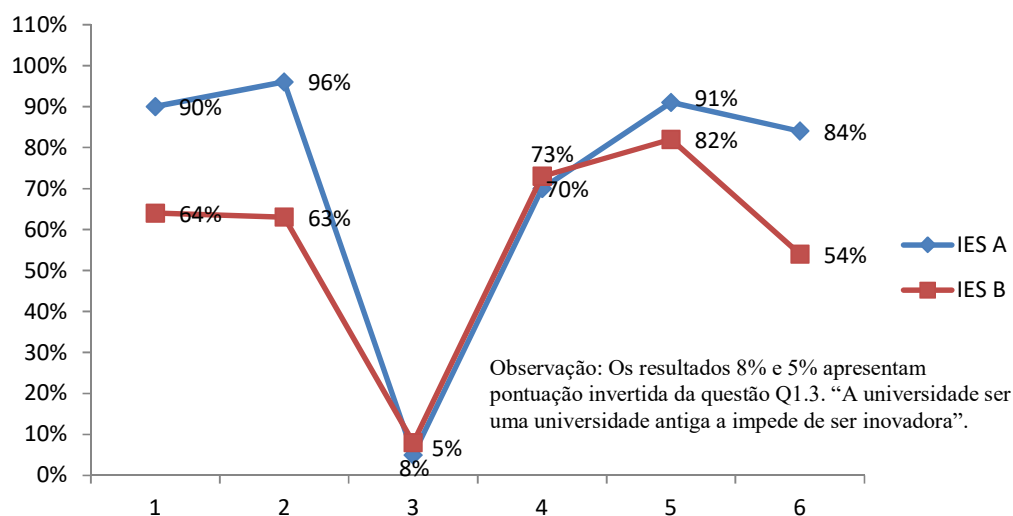
Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_1.1. A universidade tem uma visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora.	3%	16%	18%	50%	14%	64%	19%
Q_1.2. A universidade é uma universidade que acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade.	3%	18%	18%	46%	17%	63%	21%
Q_1.3. A universidade ser uma universidade antiga a impede de ser inovadora.	33%	52%	8%	6%	2%	85%	8%
Q_1.4. A universidade ter um campus/cidade universitária é fundamental para a formação de profissionais mais inovadores.	2%	15%	11%	48%	25%	73%	17%
Q_1.5. A universidade ter uma infraestrutura diversificada (áreas de lazer, laboratórios, biblioteca, tecnologia) impacta em estudantes mais inovadores.	1%	10%	8%	50%	32%	82%	11%
Q_1.6. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com gestão inovadora.	2%	24%	20%	46%	8%	54%	26%

a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B Top two Box em 4 e 5; B2B Botton two Box em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao aplicar o método T2B, de acordo com a Tabela 3, a universidade B apresentou nas questões Q1.3 “(...) ser uma universidade antiga a impede de ser inovadora” seu maior índice de aprovação com 85%, a seguir, Q1.5 sobre infraestrutura com 82%, contudo, com 11% de B2B. A afirmação Q1.1 “(...) tem uma visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora” teve índice de aprovação de 64%, no entanto, obteve rejeição de 19%. A afirmação Q1.2 sobre mudanças inovadoras, em T2B foi 63% e 21% de B2B, o segundo maior índice de rejeição do bloco. Em Q1.4, T2B foi 64% e a discordância 17%, índice alto também. A última questão Q1.6 “(...) a universidade é uma universidade com gestão inovadora” apresentou 54% de concordância e 26% de discordância.

Gráfico 5 – Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Gestão orientada para inovação



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir da análise do Gráfico 5, nota-se que os índices de aprovação da IES A apresentam-se acima dos 70% e as discordâncias variaram entre 1% e 12%, conforme apresentado na Tabela 2. E na IES B as aprovações ficaram, em sua maioria, abaixo dos 85%, de acordo com o Gráfico 5, e as discordâncias foram acima de 8%, conforme a Tabela 3. Vale considerar que, no gráfico 5, os resultados de 8% e 5% apresentam pontuação invertida da questão Q1.3. “A universidade ser uma universidade antiga a impede de ser inovadora”. Finalmente, nessa categoria, a última questão que afirma “(...) a universidade é uma universidade com gestão inovadora” apresentou uma diferença considerável, já que a IES A obteve 84% de aprovação e a IES B, 54% de aprovação, considerando ademais que a discordância na IES A foi de 4% e da IES B, 26%, quando aplicado a técnica B2B. Neste aspecto, observa-se, GB4: “Acho que se tem a gestão boa, não sei se é perfeita, mas é uma gestão boa. Tem sido feito o planejamento e se busca atingir aquilo que se planejou, então passa um plano de gestão e se trabalha e tem trabalhado muito para cumprir”.

b) Análise de Descritiva da Perspectiva Ensino

Serão apresentados, nas Tabelas 4 e 5, os resultados totais da perspectiva e o T2B *Top two Box*, a somatória dos resultados das opções 4-Concordo e 5-Concordo totalmente e o B2B

Botton two Box, a soma de 1-Discordo Totalmente e 2-Discordo. Na perspectiva do **Ensino** foram determinadas dez questões.

Tabela 4 – Resultado da Perspectiva Ensino – IES A

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_2.1. O corpo docente da universidade impacta a formação de profissionais inovadores.	0%	2%	10%	49%	38%	87%	2%
Q_2.2. Os cursos da universidade dialogam com a realidade da sociedade.	0%	7%	11%	60%	22%	82%	7%
Q_2.3. A universidade forma profissionais com atitudes proativas que possibilitam inovações para a sociedade.	0%	5%	20%	56%	19%	75%	5%
Q_2.4. A universidade contribui para a formação de profissionais com maior capacidade empreendedora.	1%	5%	20%	58%	17%	75%	6%
Q_2.5. A universidade forma profissionais orientados para a inovação social.	0%	9%	29%	50%	12%	62%	9%
Q_2.6. A universidade forma profissionais orientados para a inovação ambiental.	1%	7%	40%	44%	7%	51%	8%
Q_2.7. A universidade forma profissionais com senso crítico, que contribuem para a resolução de problemas da sociedade.	0%	3%	16%	64%	17%	81%	3%
Q_2.8. As experiências internacionais que a universidade propicia aos seus alunos contribuem para formar profissionais mais inovadores.	0%	2%	13%	55%	31%	86%	2%
Q_2.9. Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho.	1%	6%	23%	48%	22%	70%	7%
Q_2.10. Considerando todas as questões anteriores, a universidade possui um ensino inovador.	0%	4%	20%	61%	15%	76%	4%

a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B *Top two Box* em 4 e 5; B2B *Botton two Box* em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao aplicar o método T2B, segundo a Tabela 4, na IES A destacam-se as questões Q2.1 “O corpo docente da universidade impacta a formação de profissionais inovadores”, com 87% de concordância e apenas 2% de B2B; a Q2.8 sobre as experiências internacionais com 86% e 2% em B2B. Outro resultado expressivo foi a Q2.2 “Os cursos da universidade dialogam com a realidade da sociedade” com 82% e B2B 7% e Q2.7 “A universidade forma profissionais com senso crítico, que contribuem para a resolução de problemas da sociedade” com 81% e 3% de B2B. A última questão, Q2.10, que fecha o bloco declara “(...) a universidade possui um ensino inovador” teve um percentual de 76% de aprovação e 4% discordância.

Dentro dessa perspectiva, as falas de alguns entrevistados corroboram para os resultados, PA2: “*O ensino deveria se relacionar com a sua área de inovação e com a área de pesquisa, então tem alguns projetos que se relacionam exatamente com área de ecossistema de inovação com a área de pesquisa. Esse processo e esse projeto têm construído*

isso de ensinar pela pesquisa, de trabalhar mais com pesquisa, por exemplo, trabalhar mais com o empreendedorismo e inovação na sua sala de aula”. EA4: “Se mantém atualizada, ainda mais com aquele prédio 15 que eles reformaram. Muito legal, tem toda uma estrutura para os alunos, e pensaram também no bem-estar dos alunos, na saúde mental e é muito importante na minha visão”.

Tabela 5 – Resultado da Perspectiva Ensino – IES B

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_2.1. O corpo docente da universidade impacta a formação de profissionais inovadores.	2%	5%	6%	50%	38%	88%	7%
Q_2.2. Os cursos da universidade dialogam com a realidade da sociedade.	4%	10%	15%	56%	14%	70%	14%
Q_2.3. A universidade forma profissionais com atitudes proativas que possibilitam inovações para a sociedade.	2%	12%	10%	64%	12%	76%	14%
Q_2.4. A universidade contribui para a formação de profissionais com maior capacidade empreendedora.	7%	22%	15%	45%	11%	56%	29%
Q_2.5. A universidade forma profissionais orientados para a inovação social.	3%	15%	11%	55%	16%	71%	18%
Q_2.6. A universidade forma profissionais orientados para a inovação ambiental.	2%	13%	14%	56%	14%	70%	15%
Q_2.7. A universidade forma profissionais com senso crítico, que contribuem para a resolução de problemas da sociedade.	2%	9%	10%	52%	26%	78%	11%
Q_2.8. As experiências internacionais que a universidade propicia aos seus alunos contribuem para formar profissionais mais inovadores.	1%	5%	14%	53%	27%	80%	6%
Q_2.9. Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho.	2%	6%	11%	51%	30%	81%	8%
Q_2.10. Considerando todas as questões anteriores, a universidade possui um ensino inovador.	3%	12%	23%	53%	10%	63%	15%

a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B *Top two Box* em 4 e 5; B2B *Botton two Box* em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ainda no **Ensino**, de acordo com a Tabela 5, a universidade B tem aprovações mais altas nas afirmações Q2.1. “O corpo docente da universidade impacta a formação de profissionais inovadores” com aprovação de 88% e 7% de reprovação, a seguir a afirmação Q2.9 “Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho” apresentou 81% de T2B. Destaca-se a afirmativa Q2.8 sobre experiências internacionais com T2B de 80% e o B2B menor do bloco, 6%.

Outro ponto de atenção está na Q2.4. “A universidade contribui para a formação de profissionais com maior capacidade empreendedora” com o B2B mais alto, 29% e o T2B mais baixo também, 56%, esse resultado, por outro lado, contrasta com a Q2.9 que trata sobre os alunos da universidade possuírem empregabilidade no mercado de trabalho, com 81% de aprovação e 8% de discordância.

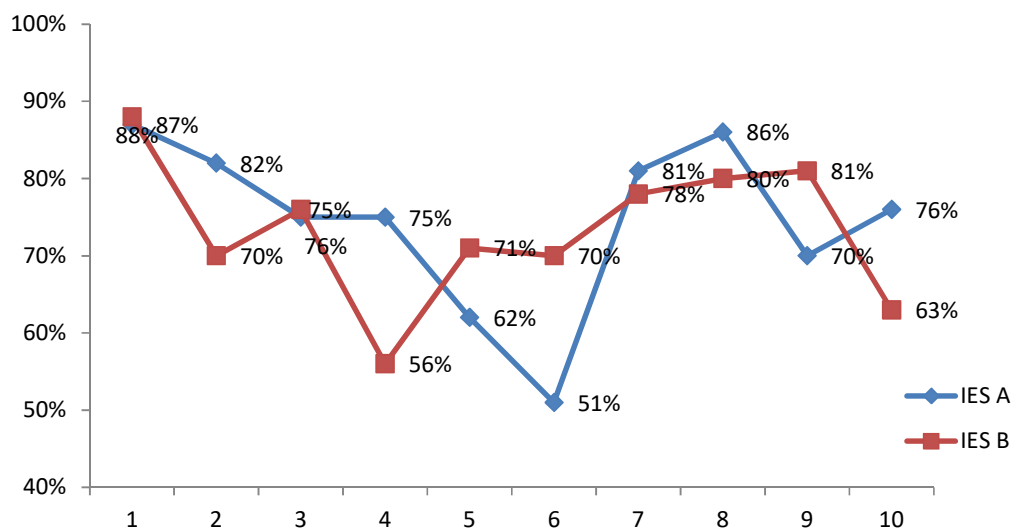
A última afirmação do bloco, Q2.10. “(...) a universidade possui um ensino inovador” apresentou 81% de concordância e 15% de reprovação. Corroborando com os resultados, nas entrevistas, alguns professores observam: PB2: “*A gente busca a inovação, a gente busca a pluralidade, a gente busca a interdisciplinaridade, mas eu acho que tem algumas coisas que podem travar essa própria tentativa*”. GB2: “*Existe uma necessidade hoje em todo o mundo de discutir aspectos metodológicos ou epistemológicos sobre o ensino, sobre as relações do processo de aprendizagem*”.

Adicionam-se, nessa perspectiva, alguns comentários de docentes e estudantes, GB5: “*Muito conservadora; há poucas iniciativas*”. GB6: “*eu acho que a mudança que tá acontecendo nas universidades é mais lenta do que o que tá acontecendo aí fora, é por isso que eu digo, a gente tá atrasado, a gente precisa correr*”. PB4: “*A universidade não está preparada para capacitar os professores para a Inovação*”. EB2: “*Eu não consigo lembrar de nada assim inovador*”. EB4: “*Zero inovações*”. GB5: “*Alguns professores estão em dia, muitos professores poderiam melhorar substancialmente suas práticas*”.

Nas palavras de Nóvoa e Amante (2015, p. 28):

A capacidade de reflexão dos professores universitários sobre a sua própria prática pedagógica é fundamental para qualquer esforço de renovação do ensino. Para isso, é necessário instaurar lugares de discussão, de partilha e de formação, de análise e de trabalho conjunto. Não se trata de fornecer instruções técnicas, normativas, burocráticas, que complicam ainda mais o cotidiano dos professores, mas de consolidar uma cultura acadêmica que valorize, também, as dimensões da docência e da pedagogia.

Gráfico 6 – Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Ensino



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quando se observa o Gráfico 6, a linha horizontal representa as questões de 1 a 10, constata-se que a IES A apresenta resultados mais positivos na maioria das questões e sobre “A universidade forma profissionais orientados para a inovação social” e “A universidade forma profissionais orientados para a inovação ambiental apresentou resultados mais baixos que a IES B. Sobressai que, nas duas IES, a questão referente ao corpo docente impacta a formação de profissionais inovadores, esta obteve aprovação de 88% na B e 87% na A. Neste sentido, Nóvoa e Amante (2015) declaram que certamente o trabalho do professor é ainda mais importante do que no passado – na criação dos espaços de aprendizagem, na sistematização do conhecimento, no acompanhamento dos alunos, mas adquire novas configurações. Para os autores, a universidade será, cada vez menos, um lugar onde se vai ouvir o professor ler as suas aulas, para se transformar num grande espaço de estudo, de reflexão e de trabalho conjunto entre alunos e entre alunos e professores. Os estudantes poderão desenvolver os estudos de forma muito mais autônoma, ainda que em contextos de aprendizagem partilhados, dentro e fora das universidades.

Merece evidência ainda as considerações de Christensen e Eyring (2014) ao afirmarem que:

O professor é capaz de vir a transformar vidas e coloca a universidade tradicional em um plano diferente do que suas concorrentes de baixo custo. Ocorrem coisas singulares quando um está de frente para o outro, especialmente fora da sala de aula. Entrar no gabinete de um professor e debater assuntos relacionados a uma cadeira específica é ingressar em uma comunidade acadêmica especial. O valor das experiências de uma aprendizagem pessoal de caráter transcendente que podem vir a ocorrer em tais comunidades é grande o suficiente para fazer com que os estudantes dotados dos meios financeiros para tal pague o preço não só do salário do professor, como também da ambientação no Campus.

c) Análise de Descritiva da Perspectiva Pesquisa

A perspectiva da **Pesquisa** apresentou nove afirmações, conforme as Tabelas 6 e 7. Assim, serão demonstrados os resultados totais da perspectiva da IES A e B, os T2B *Top two Box*, soma dos resultados das opções 4-Concordo e 5-Concordo totalmente e de B2B *Bottom two Box*, e a somatória de 1-Discordo Totalmente e 2-Discordo.

Tabela 6 – Resultado da Perspectiva Pesquisa – IES A

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_3.1. A universidade promove inovações para a sociedade por meio de suas pesquisas.	0%	6%	8%	67%	19%	86%	6%
Q_3.2. As pesquisas que ocorrem na universidade dialogam com as demandas reais da sociedade.	0%	5%	15%	64%	16%	80%	5%
Q_3.3. A universidade ter sua estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade.	0%	1%	6%	58%	36%	94%	1%
Q_3.4. A universidade ter ações de integração entre ensino e pesquisa é fundamental para promover inovação.	0%	0%	2%	54%	44%	98%	0%
Q_3.5. (...) de internacionalização das pesquisas por meio da interação de seus professores e alunos com outros países é fundamental para ser uma univ. inovadora na sociedade.	0%	1%	6%	44%	49%	93%	1%
Q_3.6. A universidade estimular seus alunos desde seu início da graduação a ter experiência com pesquisa é fundamental para que eles sejam mais inovadores na sociedade.	0%	2%	6%	46%	46%	92%	2%
Q_3.7. A universidade ter um corpo docente de pesquisadores é fundamental para o sucesso dela em termos de inovações.	0%	1%	6%	49%	44%	93%	1%
Q_3.8. A universidade estar orientada para a pesquisa é fundamental para ser reconhecida como de excelência em nível internacional.	0%	2%	4%	48%	46%	94%	2%
Q_3.9. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com pesquisas inovadoras e de impacto para a sociedade.	1%	5%	8%	59%	27%	86%	6%

Legenda: a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B Top two Box em 4 e 5; B2B Bottom two Box em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Como é notável, na Tabela 6, a universidade A, quando aplicada a análise T2B, apresentou seu melhor resultado, 98% de aprovação em Q3.4 “A universidade ter ações de integração entre ensino e pesquisa é fundamental para promover inovação” e 0% de reprovação. A seguir, as afirmações Q3.3 “(...) ter sua estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade” e Q3.8 “a universidade estar orientada para a pesquisa é fundamental para ser reconhecida como de excelência em nível internacional” ambas com aprovação de 94%. O nível de aprovação do bloco ficou acima de 80% e a reprovação ficou entre 1% e 6%. Nessa linha de considerações, Nóvoa (2018) afirma que o que define a investigação universitária é a proximidade do ensino. O que define o ensino universitário é a proximidade da investigação. Quando esta ligação é cortada, perde-se a universidade.

Na última questão, que encerra o bloco, o resultado mostra uma aprovação de 86%, e 6% de desaprovação. Esses números remetem às palavras de Nóvoa e Amante (2015) quando afirmam que ninguém conseguiu prever as grandes inovações do último século. Pelo fato de

as universidades conseguirem criar ambientes para um trabalho lento, sem se renderem aos resultados imediatos, que estas inovações aconteceram. Hoje, todas as tecnologias têm uma base científica.

Tabela 7 – Resultado da Perspectiva Pesquisa – IES B

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_3.1. A universidade promove inovações para a sociedade por meio de suas pesquisas.	0%	7%	12%	53%	28%	81%	7%
Q_3.2. As pesquisas que ocorrem na universidade dialogam com as demandas reais da sociedade.	3%	8%	18%	49%	22%	71%	11%
Q_3.3. A universidade ter sua estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade.	1%	2%	6%	56%	36%	92%	3%
Q_3.4. A universidade ter ações de integração entre ensino e pesquisa é fundamental para promover inovação.	0%	0%	3%	48%	48%	96%	0%
Q_3.5. A universidade ter um processo de internacionalização das pesquisas por meio da interação de seus professores e alunos com outros países é fundamental para ser uma universidade inovadora na sociedade.	0%	0%	5%	46%	49%	95%	0%
Q_3.6. A universidade estimular seus alunos desde seu início da graduação a ter experiência com pesquisa é fundamental para que eles sejam mais inovadores na sociedade.	0%	6%	6%	44%	44%	88%	6%
Q_3.7. A universidade ter um corpo docente de pesquisadores é fundamental para o sucesso dela em termos de inovações.	1%	3%	10%	45%	42%	87%	4%
Q_3.8. A universidade estar orientada para a pesquisa é fundamental para ser reconhecida como de excelência em nível internacional.	0%	2%	5%	45%	48%	93%	2%
Q_3.9. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com pesquisas inovadoras e de impacto para a sociedade.	2%	9%	13%	47%	29%	76%	11%

Legenda: a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B Top two Box em 4 e 5; B2B Bottom two Box em 1 e 2.

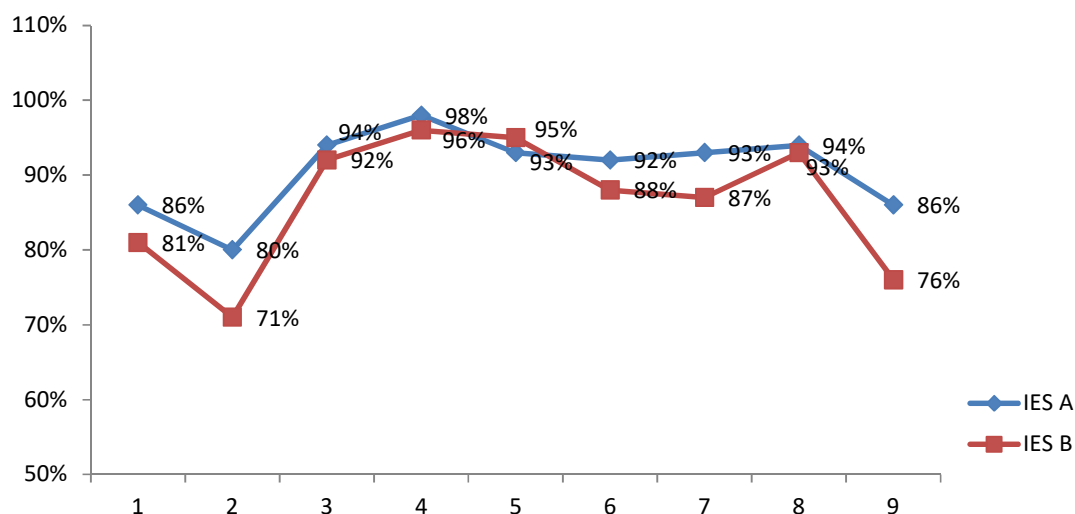
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao analisar a Tabela 7, a universidade B, na análise T2B, manifesta os maiores resultados de aprovação em Q3.4. “A universidade ter ações de integração entre ensino e pesquisa é fundamental para promover inovação” com 96% e 0% de reprovação. Também a Q3.3. “A universidade ter sua estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade” com 92% e 3% de reprovação. Com relação à reprovação, a questão 3.2 sobre “As pesquisas que ocorrem na universidade dialogam com as demandas reais da sociedade” apresentou 11%, juntamente com a última questão do bloco. Essa última afirmação obteve 76% de aprovação, quando questionado se a IES é uma universidade com pesquisas inovadoras e de impacto para a sociedade.

As considerações dos entrevistados também se articulam com os resultados em ambas as IES. Na IES A, o GA1: “É muito difícil algum tema emergente que não esteja sendo

estudado por alguém na universidade”. Na B, GB4: *“Acho que a preocupação é cada vez maior de que a pesquisa tenha um impacto real na vida de alguém, na vida das pessoas é uma questão muito interessante isso*”. EB6: *“Eu acho que sim, volta e meia vejo alguma notícia de pesquisas, tem muita notícia sobre as pesquisas, a gente vê como elas são importantes*”. GB5: *“A gente trabalha muito tempo com transferência de tecnologia porque a Universidade é de pesquisa*”. GB6: *“Ela se encontra entre as principais universidades do Brasil no que tange a esse movimento de empreendedorismo e inovação*”. Nesse sentido, Nóvoa (2018) destaca que é preciso um novo ambiente educativo. Já não se trata de dar aulas atrás de aulas, ainda que uma boa lição magistral enquanto momento de síntese constitua uma experiência insubstituível. Os estudantes devem ser colocados num ambiente de estudo, de pesquisa, de trabalho conjunto. É esta a matriz de uma educação superior.

Gráfico 7 – Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Constata-se, ao observar o Gráfico 7, que ambas as universidades são percebidas pela sociedade como instituições de **Pesquisa**, sobretudo, nas afirmações Q3.4 e Q3.5. (Q3.4. ter ações de integração entre ensino e pesquisa é fundamental para promover inovação/ Q3.5. ter um processo de internacionalização das pesquisas por meio da interação de seus professores e alunos com outros países é fundamental para ser uma universidade inovadora na sociedade). A última questão do bloco foi a que mais apresentou diferenças entre as duas IES, com 86% na A e 76% na B. No entanto a perspectiva Pesquisa foi a que mais apresentou percepções positivas entre todos os públicos entrevistados e a sociedade.

Nóvoa (2018, p. 23), dentro dessas percepções, afirma que

A universidade tem de ser o lugar para dialogar com a vida das pessoas e a sociedade (a habitação, os transportes, a saúde, o envelhecimento, o trabalho, as relações intergeracionais...), bem como com os grandes temas da tecnologia (o digital, a inteligência artificial, a robotização...) e da humanidade (o planeta, a energia, a água, a mobilidade e as migrações, as desigualdades...). A universidade tem de criar o aparentemente “supérfluo” e “inútil” a fim de antecipar e abrir novas perspectivas, pelo pensamento e pela participação, pela ciência e pela tecnologia. É esta a sua principal responsabilidade pública.

d) Análise de Descritiva da Perspectiva Ecossistema de Inovação

Nas Tabelas 8 e 9, serão expostos os resultados gerais da perspectiva, os T2B *Top two Box*, somatória dos resultados das opções 4-Concordo e 5-Concordo totalmente e de B2B *Botton two Box*, a soma de 1-Discordo Totalmente e 2-Discordo. A perspectiva **Ecossistema de Inovação** apresentou sete afirmações.

Tabela 8 – Resultado da Perspectiva Ecossistema de Inovação – IES A

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_4.1. A universidade ter um parque tecnológico contribui para desenvolver profissionais mais inovadores.	0%	3%	4%	39%	54%	93%	3%
Q_4.2. A universidade é uma universidade que possui estratégias de interação com governos, empresas e a sociedade.	0%	2%	11%	51%	36%	87%	2%
Q_4.3. A universidade, por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade.	0%	4%	6%	47%	43%	90%	4%
Q_4.4. A universidade promove inovações disruptivas (muito diferenciadas) que impactam na sociedade.	1%	8%	23%	48%	20%	68%	9%
Q_4.5. A universidade estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade.	0%	2%	9%	48%	41%	89%	2%
Q_4.6. A universidade possuir um ecossistema de inovação onde cursos, empresas, profissionais, alunos, docentes interagem num ambiente integrado é fundamental para a inovação.	0%	1%	8%	53%	39%	92%	1%
Q_4.7. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade que propicia um ambiente inovador impactando no desenvolvimento da sociedade.	1%	5%	10%	53%	32%	85%	6%

Legenda: a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B *Top two Box* em 4 e 5; B2B *Botton two Box* em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Na aplicação do método T2B, de acordo com a Tabela 8, a IES A obteve suas maiores aprovações nas declarações Q4.1. “A universidade ter um parque tecnológico contribui para desenvolver profissionais mais inovadores” com 93% e 3% de discordância. A seguir, com 92% de aprovação a Q4.6 “possuir um ecossistema de inovação onde cursos, empresas, profissionais, alunos, docentes interagem num ambiente integrado é fundamental para a

inovação” e 1% de desaprovação. A questão com menor aprovação foi a Q4.4. “A universidade promove inovações disruptivas (muito diferenciadas) que impactam na sociedade” com 68% e 9% de desaprovação. Por outro lado, o reconhecimento do parque tecnológico, demonstrado na Q4.3. “A universidade, por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade”, apresentou 90% de aprovação e 4% de discordância.

A percepção dos entrevistados ratifica os resultados da IES, quando, por exemplo, GA2: *“A gente tem pesquisa extremamente avançadas efetivas, digamos assim, destacaria aqui toda área de ciências e saúde. Hoje temos uma área, alicerçada inicialmente pela integração universidade-empresa-governos e proporcionam uma condição melhor para esse processo, mas me parece que a gente ainda tem desafios muito grandes neste sentido, para evitar aquela lógica da pesquisa do pesquisador. O desafio resulta no trabalho bastante interessante de como levar cada vez mais esse resultado efetivamente para a sociedade”*. PA2: *“Tem um ecossistema que não é só de inovação, mas que é o ecossistema de ensino, de pesquisa que impacta junto às pessoas diretamente, pela presença delas ali, mas também tentando pesquisar, trazendo soluções para problemas reais, é algo fundamental, tem sido uma pauta da universidade”*.

Ao referir-se ao tema, Nóvoa (2018) assinala um dos elementos da responsabilidade pública das universidades, ““Construir terceiros espaços”, dotados de uma institucionalidade própria, a fim de permitir uma relação continuada com as realidades sociais, seja no plano da inovação e desenvolvimento (e.g. parques tecnológicos) ou da relação com as profissões (e.g. hospitais universitários) ou das políticas públicas (e.g. observatórios)” (NÓVOA, 2018, p. 22).

Tabela 9 – Resultado da Perspectiva Ecossistema de Inovação – IES B

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_4.1. A universidade ter um parque tecnológico contribui para desenvolver profissionais mais inovadores.	1%	5%	2%	56%	36%	92%	6%
Q_4.2. A universidade é uma universidade que possui estratégias de interação com governos, empresas e a sociedade.	3%	7%	16%	59%	16%	75%	10%
Q_4.3. A universidade, por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade.	2%	10%	12%	62%	15%	77%	12%
Q_4.4. A universidade promove inovações disruptivas (muito diferenciadas) que impactam na sociedade.	8%	10%	26%	50%	7%	57%	18%
Q_4.5. A universidade estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade.	6%	11%	21%	50%	11%	61%	17%

Q_4.6. A universidade possuir um ecossistema de inovação onde cursos, empresas, profissionais, alunos, docentes interagem num ambiente integrado é fundamental para a inovação.	1%	8%	10%	46%	35%	81%	9%
Q_4.7. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade que propicia um ambiente inovador impactando no desenvolvimento da sociedade.	3%	12%	19%	55%	12%	67%	15%

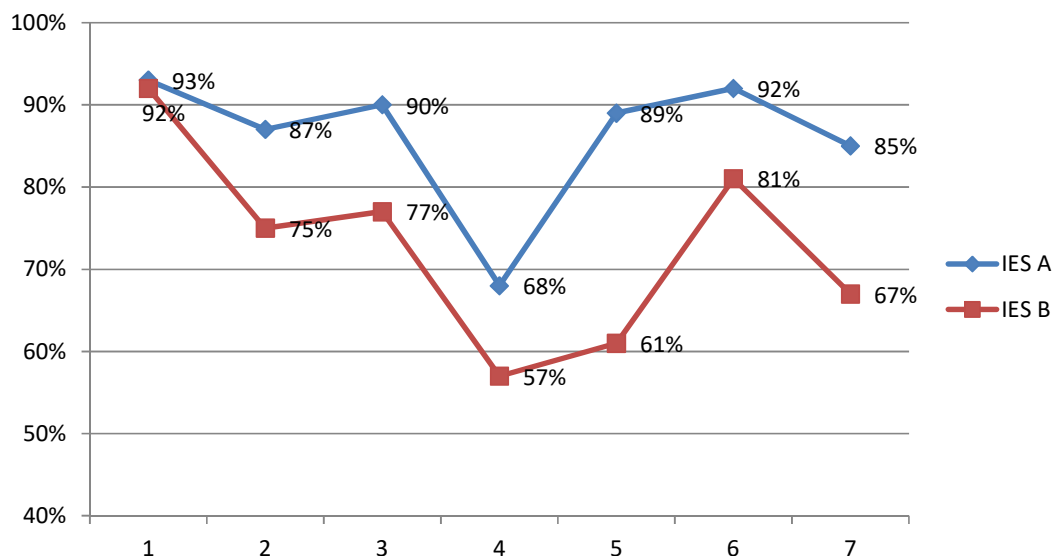
Legenda: a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B Top two Box em 4 e 5; B2B Bottom two Box em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir dos resultados estudados por meio de T2B, segundo a Tabela 9, a IES B atingiu seu maior resultado em Q4.1. “A universidade ter um parque tecnológico contribui para desenvolver profissionais mais inovadores” com 92% de aprovação e 6% de reprovação. A seguir, com 81% de aprovação está a afirmação Q4.6. “A universidade possuir um ecossistema de inovação onde cursos, empresas, profissionais, alunos, docentes interagem num ambiente integrado é fundamental para a inovação” com 81% e 9% de reprovação. Assim como na IES A, a questão Q4.4., “A universidade promove inovações disruptivas (muito diferenciadas) que impactam na sociedade”, obteve a menor aprovação com 57% e a maior desaprovação com 18%. A afirmação que encerra o bloco, Q4.7, mostra que 67% concordam que é uma universidade que propicia um ambiente inovador impactando no desenvolvimento da sociedade, no entanto 15% discordam da afirmação. O comentário de um dos entrevistados mostra o esforço da instituição para melhorar esse tema, GB3: *“Temos uma rede de incubadoras tecnológicas e nessa rede temos empresas criadas de incubação, temos um conjunto de programas de capacitação, treinamento e divulgação de educação empreendedora, de formação empreendedora, todo esse conjunto, todo o ecossistema de inovação interno, acho que tem muita atividade”*.

Nóvoa (2018) destaca que, para conseguir fazer algo em comum, é preciso construir as condições do tempo, seja o tempo da elaboração das perguntas para as quais se procura respostas, seja o tempo da investigação de um problema que leva à busca de novos conhecimentos. A universidade precisa ser o lugar para pensar o que não é possível pensar noutros lugares. É esta a marca da sua distinção.

Gráfico 8 – Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Ecosistema de Inovação



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao observar o Gráfico 8, evidencia-se uma diferença nos resultados entre as duas IES, exceto na primeira questão sobre o fato de a universidade ter um parque tecnológico, o que contribui para desenvolver profissionais mais inovadores. A última questão, que encerra o bloco, apresenta uma diferença significativa, ou seja, 85% na IES A e 67% na IES B, destacando que há uma aprovação maior da sociedade no aspecto de a universidade A propiciar um ambiente inovador e impactar no desenvolvimento da sociedade. Os esforços da IES A – sobretudo, quando apresenta no seu Planejamento Estratégico uma diretriz estratégica que aborda: “Consolidação do posicionamento estratégico de Inovação e Desenvolvimento” com objetivos como “Implementar a inovação e o desenvolvimento na área acadêmica”, “Viabilizar o desenvolvimento de novos empreendimentos a partir do conhecimento gerado” e “Contribuir, no contexto da interação Universidade-Empresa-Governo-Sociedade, para o desenvolvimento social, ambiental, cultural e econômico” – mostra que a sociedade reconhece seu empenho e que esta IES está executando seus objetivos de maneira atuante. Não é possível afirmar que a IES B não esteja realizando suas ações nesse campo, contudo a sociedade, por meio dos resultados coletados, não percebe, nessa esfera, de maneira tão latente.

Christensen e Eyring (2014) referem que o mundo necessita desesperadamente das suas comunidades universitárias. Quais comunidades podem e devem exercer o papel de mestres e imprimir um sentido às coisas? Dentre todas as instituições, as universidades são as

que se encontram em melhores condições de realizar uma integração entre a descoberta de novos conhecimentos e a sapiência do passado, bem como demonstrar de que modo essas descobertas são capazes de melhorar a prática corrente.

e) Análise de Descritiva da Perspectiva Relacionamento Institucional

A última perspectiva, **Relacionamento Institucional**, contém nove afirmações. Nas Tabelas 10 e 11 serão demonstrados os resultados totais da perspectiva da IES A e B, os T2B *Top two Box*, soma dos resultados das opções 4-Concordo e 5-Concordo totalmente e de B2B *Botton two Box*, somatória de 1-Discordo Totalmente e 2-Discordo.

Tabela 10 – Resultado da Perspectiva Relacionamento Institucional – IES A

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_5.1. A universidade é uma universidade que possui uma imagem de proximidade com a sociedade.	2%	10%	10%	53%	25%	78%	12%
Q_5.2. A universidade tem um ambiente integrador que facilita a relação com seus estudantes e com a sociedade.	2%	8%	14%	57%	18%	75%	10%
Q_5.3. A universidade promove atividades culturais que promovem uma aproximação com a sociedade.	3%	7%	18%	53%	21%	74%	10%
Q_5.4. A universidade transmite ao estudante valores de cidadania e ética.	0%	2%	15%	55%	29%	84%	2%
Q_5.5. A universidade se comunica de maneira adequada com a sociedade.	2%	6%	18%	57%	17%	74%	8%
Q_5.6. Os serviços prestados pela universidade, de diversas naturezas (como odontológico, jurídico, psicológico), a aproxima da comunidade.	1%	1%	11%	59%	28%	87%	2%
Q_5.7. A universidade cumpre de maneira adequada seu papel social contribuindo com a sociedade.	1%	2%	17%	62%	18%	80%	3%
Q_5.8. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com relacionamento próximo da sociedade.	2%	5%	15%	62%	17%	79%	7%
Q_5.9. Considerando os aspectos analisados, a universidade é uma universidade com uma cultura inovadora.	1%	5%	13%	62%	19%	81%	6%

Legenda: a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B *Top two Box* em 4 e 5; B2B *Botton two Box* em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

No estudo, com base na técnica T2B, conforme a Tabela 10, percebe-se que a IES A tem suas maiores aprovações em Q5.6. “Os serviços prestados pela universidade, de diversas naturezas (como odontológico, jurídico, psicológico), a aproxima da comunidade”, com 87% e reprovação de 2%. A seguir, com 84% de concordância, a Q5.4. “A universidade transmite ao estudante valores de cidadania e ética”. O menor percentual de concordância está nas questões Q5.5. “A universidade se comunica de maneira adequada com a sociedade” e Q5.3.

“A universidade promove atividades culturais que promovem uma aproximação com a sociedade” com 74% em ambas. Tais aspectos foram mencionados pelos entrevistados como pontos a serem melhorados na instituição. Nas entrevistas, por exemplo, PA6: “*Acho que teve esforço e mudança da comunicação nos últimos anos, ela tem feito um trabalho e melhorou, mas a gente ainda tem na comunicação obstáculos, eu acho que a comunicação é talvez o obstáculo principal nas instituições*”. PA7: “*É um problema em todas as grandes empresas, não consegue atingir todos da mesma forma*”.

A última questão da perspectiva “(...) é uma universidade com relacionamento próximo da sociedade” apresentou uma concordância de 81% e a desaprovação de 6%. O bloco relacionamento institucional é importante, pois retrata o papel da universidade na sua comunidade, e isso é uma construção diária, especialmente para uma instituição comunitária e pública. Nas palavras de Nóvoa (2018), o sentido de comunidade que aqui interessa nada tem a ver com “identidade” (de valores, de princípios ou de culturas), mas com “relação”, isto é, com a construção pedagógica de um espaço e de um tempo em que seja possível trabalhar *em comum*.

Tabela 11 – Resultado da Perspectiva Relacionamento Institucional – IES B

Questões	1	2	3	4	5	T2B	B2B
Q_5.1. A universidade é uma universidade que possui uma imagem de proximidade com a sociedade.	4%	20%	12%	48%	17%	65%	24%
Q_5.2. A universidade tem um ambiente integrador que facilita a relação com seus estudantes e com a sociedade.	3%	18%	21%	46%	12%	58%	21%
Q_5.3. A universidade promove atividades culturais que promovem uma aproximação com a sociedade.	2%	17%	17%	50%	14%	64%	19%
Q_5.4. A universidade transmite ao estudante valores de cidadania e ética.	5%	8%	17%	49%	22%	71%	13%
Q_5.5. A universidade se comunica de maneira adequada com a sociedade.	7%	26%	23%	35%	9%	44%	33%
Q_5.6. Os serviços prestados pela universidade, de diversas naturezas (como odontológico, jurídico, psicológico), a aproxima da comunidade.	2%	1%	9%	52%	37%	89%	3%
Q_5.7. A universidade cumpre de maneira adequada seu papel social contribuindo com a sociedade.	3%	13%	17%	52%	15%	67%	16%
Q_5.8. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com relacionamento próximo da sociedade.	3%	16%	18%	50%	13%	63%	19%
Q_5.9. Considerando dos aspectos analisados, a universidade é uma universidade com uma cultura inovadora.	6%	18%	19%	45%	13%	58%	24%

Legenda: a) 1-Discordo Totalmente/2-Discordo/3-Não concordo, nem discordo/4-Concordo/5-Concordo totalmente. b) T2B Top two Box em 4 e 5; B2B Bottom two Box em 1 e 2.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

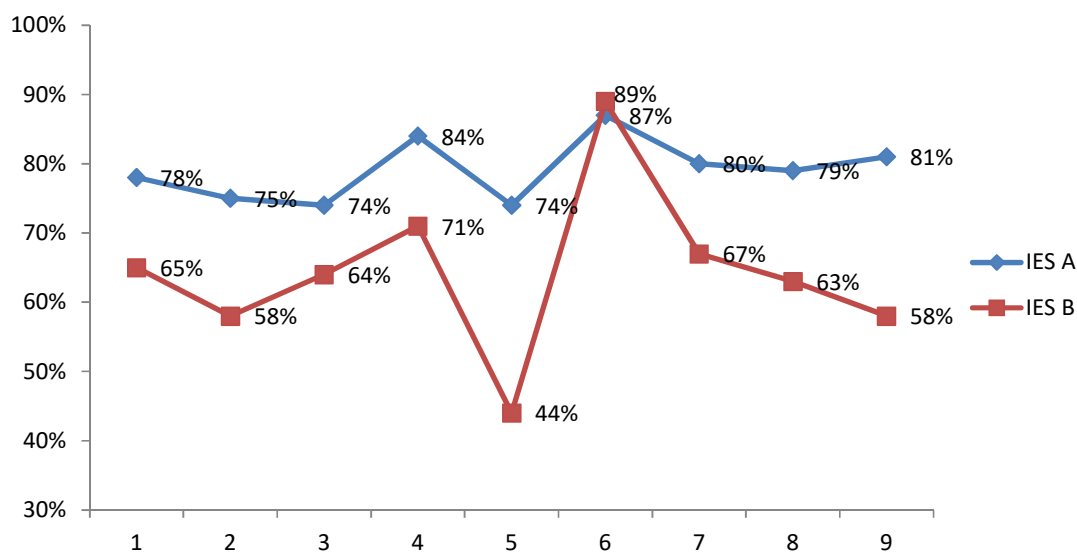
Ao aplicar a regra T2B, de acordo com a Tabela 11, a IES B apresentou seu maior resultado em Q5.6. “Os serviços prestados pela universidade, de diversas naturezas (como

odontológico, jurídico, psicológico), a aproxima da comunidade” com 89% e 3% de desaprovação. Um aspecto que se destacou foi a afirmação Q5.5: “A universidade se comunica de maneira adequada com a sociedade”, que obteve o maior resultado de desaprovação com 33% e que corrobora com algumas percepções dos entrevistados, EB3: *“Vejo como fraca. Os canais, o site não são simples e a comunicação é mais de professor, diretório acadêmico, mensagem da universidade geral não é tão próximo”*. PB7: *“A comunicação é mais por departamentos. Cada unidade tem um projeto de comunicação. Acho que a universidade se comunica nesse sentido menos do que deveria. Poderia mostrar as coisas com relação à academia, eu acho que é uma coisa que teria que melhorar muito”*.

Outra afirmação que sobressaiu é a Q5.3.: “A universidade promove atividades culturais que promovem uma aproximação com a sociedade” com uma aprovação de 64%, contudo, 19% discordam. Com esse mesmo índice de desaprovação, 19%, está a última afirmação do bloco Q5.8.: “Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com relacionamento próximo da sociedade” e aprovação de 63%.

A despeito da abordagem relativa ao Relacionamento Institucional, Nóvoa (2018) constrói uma ideia de que as universidades têm um papel decisivo na descoberta, na invenção e na transposição do conhecimento para a economia e para a sociedade. Mas este papel é dificilmente previsível e controlável e, por isso, não pode ser colocado numa lógica de investimento/benefício.

Gráfico 9 – Comparação entre os Resultados de T2B entre as IES A e B – Perspectiva Relacionamento Institucional



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

No Gráfico 9, fica evidente que a IES A obteve as maiores aprovações na percepção da sociedade, sendo que a maior aproximação entre as duas IES está na questão Q5.6, sobre os serviços de diversas naturezas, já mencionado anteriormente. Destaca-se a afirmação de fechamento do bloco – a universidade é uma universidade com relacionamento próximo da sociedade – com concordância de 79% na IES A e 63% na IES B.

É importante evidenciar que a perspectiva Relacionamento Institucional, que finalizou o questionário da pesquisa quantitativa, apresentou a declaração Q5.9. “Considerando os aspectos analisados, a universidade é uma universidade com uma cultura inovadora”, ou seja, uma pergunta que visava induzir o público a dar sua percepção final sobre todas as questões respondidas. Assim sendo, ao observar o Gráfico 9, a partir da técnica T2B, os dados mostram 81% de aprovação na IES A e 58% na IES B. Ainda nessa questão, a reprovação na IES A foi 6%, com base na técnica B2B, e na IES B foi de 24%, conforme as Tabelas 10 e 11, respectivamente.

De alguma forma, a inovação na educação superior e suas dimensões foram retratadas nesse subcapítulo e, deste modo, ao retomar o Problema de Pesquisa, disposto no Capítulo 1, pode-se afirmar que a Inovação está de fato contida em inúmeros contextos da universidade e os públicos reconhecem essas dimensões presentes explicitamente ou não nas ações das universidades. Com base nesse cenário, destacam-se as considerações de Nóvoa (2018), que enfatiza que a educação superior não se define apenas nas fronteiras das aprendizagens. Há um tempo mais amplo da relação humana, da lenta apropriação do conhecimento, da leitura, da investigação, da descoberta, um tempo durante o qual torna-se adulto. É isto que se espera de uma pedagogia, que ninguém quer ver reduzida a um conjunto de técnicas ou de didáticas.

5.1.3 Teste T: Comparações entre as médias das duas IES

O Teste T é usado para analisar se existe uma diferença significativa entre as médias de dois grupos em alguma determinada característica. Nesta situação de pesquisa, foi usada o Teste T de amostras independentes, que tem como objetivo comparar as médias de dois grupos (MALHOTRA, 2006). É considerada, nessa técnica, a diferença estatisticamente significativa entre as médias ($p < 0,05$), ou seja, o nível de significância (MALHOTRA, 2006). O aspecto que sobressai nessa análise é a possibilidade de uma comparação direta entre a IES A e a B na questão dos itens “Concordo” e “Concordo Totalmente” (itens 4 e 5).

Tabela 12 – Comparações entre as respostas das duas IES – Teste T

	A				B			Teste t
	Itens	Média	DP	n	Média	DP	n	p-valor
1. Gestão orientada para inovação	Q_1.1.	4,29	0,68	137	3,57	1	116	0,000%
	Q_1.2.	4,38	0,58	138	3,57	1,04	120	0,000%
	Q_1.3.	1,73	0,85	141	1,92	0,89	131	0,08
	Q_1.4.	3,86	1,05	140	3,8	1,03	133	0,633
	Q_1.5.	4,34	0,7	142	4,02	0,93	131	0,002
	Q_1.6.	4,06	0,72	140	3,33	1,01	123	0,000%
2. Ensino	Q_2.1.	4,23	0,72	134	4,17	0,87	122	0,553
	Q_2.2.	3,97	0,78	131	3,66	0,99	119	0,007
	Q_2.3.	3,89	0,76	128	3,71	0,91	125	0,091
	Q_2.4.	3,84	0,79	133	3,32	1,15	114	0,000%
	Q_2.5.	3,65	0,81	121	3,67	1,01	117	0,908
	Q_2.6.	3,5	0,78	108	3,68	0,94	112	0,128
	Q_2.7.	3,95	0,68	129	3,91	0,97	121	0,729
	Q_2.8.	4,14	0,7	121	3,99	0,84	98	0,15
	Q_2.9.	3,85	0,87	130	4,03	0,89	125	0,092
	Q_2.10.	3,87	0,7	135	3,56	0,92	119	0,002
3. Pesquisa	Q_3.1.	4	0,71	124	4,02	0,83	126	0,871
	Q_3.2.	3,9	0,72	113	3,78	0,98	119	0,288
	Q_3.3.	4,28	0,6	138	4,25	0,7	127	0,703
	Q_3.4.	4,42	0,54	139	4,45	0,56	130	0,584
	Q_3.5.	4,4	0,67	134	4,45	0,58	130	0,515
	Q_3.6.	4,36	0,7	135	4,27	0,81	127	0,347
	Q_3.7.	4,35	0,66	140	4,23	0,81	132	0,197
	Q_3.8.	4,38	0,67	138	4,41	0,66	130	0,77
	Q_3.9.	4,05	0,8	131	3,94	0,96	126	0,289
4. Ecossistema de Inovação	Q_4.1.	4,44	0,71	142	4,21	0,78	123	0,012
	Q_4.2.	4,21	0,71	117	3,77	0,9	109	0,000%
	Q_4.3.	4,28	0,77	134	3,78	0,88	115	0,000%
	Q_4.4.	3,77	0,89	111	3,37	1,02	105	0,002
	Q_4.5.	4,29	0,7	128	3,49	1,05	96	0,000%
	Q_4.6.	4,3	0,64	131	4,08	0,91	119	0,026
	Q_4.7.	4,11	0,81	133	3,62	0,93	118	0,000%
5. Relacionamento Institucional	Q_5.1.	3,89	0,97	140	3,55	1,11	128	0,008
	Q_5.2.	3,82	0,9	136	3,47	1,01	115	0,005
	Q_5.3.	3,83	0,92	120	3,58	0,99	118	0,054
	Q_5.4.	4,11	0,7	122	3,75	1,03	111	0,002
	Q_5.5.	3,8	0,88	130	3,15	1,12	117	0,000%
	Q_5.6.	4,13	0,7	118	4,21	0,78	112	0,425
	Q_5.7.	3,94	0,72	124	3,62	1	121	0,005
	Q_5.8.	3,88	0,8	130	3,56	0,99	120	0,005

Geral	Q. Final	3,94	0,77	134	3,42	1,09	125	0,000%
-------	----------	------	------	-----	------	------	-----	--------

Legenda DP: Desvio Padrão. N: Número de respondentes efetivos da questão.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Na tabela 12, a **Perspectiva de Gestão orientada para inovação** evidenciou quatro questões sendo que a Q.1.1 “(...) tem uma visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora” apresentou, por exemplo, na IES A, média de 4,29, e na B 3,57, então há um nível de concordância maior na A, houve mais opiniões na escala 4 e 5 na A do que na B. A partir disso, é realizado o Teste T para verificar se essas médias são significativamente distintas; nessa questão, foi muito distinta, sendo o p-valor 0,000%. A mesma situação ocorre na Q.1.2 “(...) é uma universidade que acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade”, na Q.1.5. “(...) ter uma infraestrutura diversificada (áreas de lazer, laboratórios, biblioteca, tecnologia) impacta em estudantes mais inovadores”, e a Q.1.6 “(...) a universidade é uma universidade com gestão inovadora”.

Na **Perspectiva 2, Ensino**, observa-se que não houve muitas diferenças, ou seja, concordam fortemente nas duas. Ao observar a tabela 12, sobressaem um pouco mais para a IES A, exceto nas questões Q2.4 “(...) contribui para a formação de profissionais com maior capacidade empreendedora” e na Q2.10 “(...) a universidade possui um ensino inovador”. Na IES B, as questões que ficaram com médias maiores foram sobre inovação social, inovação ambiental (Q.2.5 e Q2.6) e a Q2.9 “Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho”.

A **Perspectiva Pesquisa**, com nove questões, não apresentou diferenças significativas. Na percepção da sociedade, a dimensão é a que mais se apresenta bem nos itens 4 e 5, sendo que a IES A apresenta resultados mais positivos, com cinco médias maiores com relação à IES B, mas com muita proximidade nesse tema. Observam-se nos comentários das duas IES tais resultados, PB6: “*Ela é voltada ou mais relacionada com a pesquisa, então eu vejo uma associação muito grande entre inovação e pesquisa*”. GA5: “*A forma como a gente faz projetos de pesquisa institucionais com órgãos de governo e com as empresas isso também é algo único*”.

As percepções dos entrevistados vão ao encontro das palavras de Audy e Ferreira (2006, p .418):

Como harmonizar uma cultura de inovação com uma visão de longo prazo sustentável, onde se faz necessário manter a qualidade e a tradição? Assim emerge um novo papel para a Universidade, expandindo seu foco tradicional na formação e capacitação (ensino e pesquisa), agregando à sua missão a atuação direta no processo de desenvolvimento econômico, cultural e social da sociedade.

Na **perspectiva Ecossistema de Inovação**, são notáveis as diferenças das médias nas sete questões apresentadas, sobressaindo a universidade A, em especial nas questões 4.2 “(...) é uma universidade que possui estratégias de interação com governos, empresas e a sociedade”, 4.3 “(...) por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade”, 4.5 “(...) estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade” e 4.7. “a universidade é uma universidade que propicia um ambiente inovador impactando no desenvolvimento da sociedade”. Etzkowitz e Zhou (2017) consideram que “Estamos cada vez mais conscientes de que uma sociedade baseada no conhecimento opera de acordo com um conjunto de dinâmicas diferentes das da sociedade industrial, focadas na fabricação de bens tangíveis” (ETZKOWITZ;ZHOU 2017, p. 31). Adicionam ainda Christensen e Eyring (2014), ao refletirem que, dada a importância das tarefas de pesquisa, preservação da memória e de mentoria, a vulnerabilidade das universidades tradicionais não se encontra tanto no aumento das despesas, mas na importância relativa de tais funções. Em um mundo cada vez mais competitivo, a universidade tradicional tem um papel vital e exclusivo e seus apoiadores externos reconhecem esse papel. As agências governamentais e as corporações mantêm a disposição de financiarem pesquisas universitárias de natureza produtiva. Contribuintes e legisladores reconhecem o valor, dentro de um limite razoável de despesas, dos benefícios sociais.

Finalmente, ao observar o **bloco 5 – Relacionamento Institucional** identifica-se que as oito questões também apresentam médias com resultados significativos entre as IES. As afirmações Q5.5 “A universidade se comunica de maneira adequada com a sociedade”, Q5.4 “A universidade transmite ao estudante valores de cidadania e ética”, apresentam médias significativamente distintas, exceto as Q5.3 e Q5.6, de acordo com a tabela 12. Finalmente, a declaração que encerra a pesquisa também apresentou média com grande diferença, Q.5.9. “Considerando dos aspectos analisados, a universidade é uma universidade com uma cultura inovadora”, médias da IES A, 3,94 e IES B, 3,42, no Teste T, o p-valor, 0,000%. Algumas percepções nesse sentido, GA6: “*Tem o nosso protagonismo, pelo nosso posicionamento na área de inovação e desenvolvimento de ter essa conexão, então acho que tá muito dentro desse perfil da nossa missão como universidade inovadora ter essa relação com vários segmentos da sociedade*”. EA2: “*Eu acho que eu sempre tive bastante orgulho*”. Na IES B, GB6: “*A universidade tem um potencial fantástico para resolver problemas, mas nem as empresas estão acostumadas com isso e nem todos os nossos pesquisadores não abertos a isso, vejo dessa forma, é uma é uma questão cultural*”. EB1: “*Meu pai se formou lá, então*

isso acabou me incentivando. A imagem é muito boa, com os meus amigos, a gente também tem uma imagem boa, que é um lugar bom para estudar”. EB2: “Eu sinceramente acho que não há interações. Existem eventos que englobam a sociedade, exemplo, portas abertas, mas eu vejo algo superficial”. De forma geral, na análise das médias com base nos itens 4 e 5 a IES A se sobressaiu, conforme retratado nessa observação.

5.1.4. *Alpha de Cronbach*: Análise de consistência interna das escalas

Nesta técnica estatística, por meio do coeficiente *Alpha de Cronbach* foram avaliadas as consistências internas por dimensão, ou seja, como há blocos de questões relacionadas às perspectivas, a análise mostra se há correlação entre as questões, isto é, se os itens são correlacionados. *Alpha de Cronbach*, portanto, é o valor que estatisticamente sintetiza esse aspecto. Assim, é válido destacar que valores acima de 0,60 são considerados aceitáveis em estudos exploratórios. De acordo com Malhotra, (2006), o coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos, geralmente indica confiabilidade de consistência interna insatisfatória. O coeficiente *Alpha Cronbach* “é a medida da confiabilidade de consistência interna, que é a média de todos dos coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades” (MALHOTRA, 2006, p. 277). No exame realizado, todas as Perspectivas apresentaram resultados consistentes, sendo que a Perspectiva Gestão, orientada para inovação, ficou com o índice um pouco menor, no entanto a diferença foi muito pequena, não impactando de forma abrangente na análise da perspectiva.

Tabela 13 – *Alpha de Cronbach* por perspectiva

Perspectiva	<i>Alpha de Cronbach</i>	No. de Itens
1. Gestão orientada para inovação	0,634	05
2. Ensino	0,875	09
3. Pesquisa	0,865	08
4. Ecossistema de Inovação	0,850	06
5. Relacionamento Institucional	0,901	07

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

5.1.5. Análise de Regressão

Malhotra (2006) afirma que a análise de regressão é aplicada para mensurar se existe uma relação entre duas variáveis, bem como a força desta relação. Malhotra (2006, p. 497) destaca ainda que “é um procedimento estatístico para analisar relações associativas entre

uma variável dependente métrica e uma ou mais variáveis independentes”. Para tanto, ao realizar a análise é necessário ter uma variável dependente, que, nesse caso, consiste na **questão final de cada bloco de questões**. Assim, foram avaliadas quais as variáveis têm maior impacto em relação à questão geral/final de cada perspectiva. Essa análise atende ao objetivo específico: “e) Analisar quais são os indicadores relacionados às práticas de inovação que têm maior impacto na percepção da sociedade”.

Ao realizar a Análise de Regressão, quanto maior o R parcial, mais importante é a variável, ou seja, o quanto essa variável sozinha tira o efeito das outras. O valor Beta é o peso que cada variável tem na equação que calcula o R parcial. O Beta é influenciado pelas escalas da variável, se há alguma questão com a média mais alta ou mais baixa, esta pode influenciar no tamanho do coeficiente, então o parcial (R) elimina esse tipo de problema. O teste de significância (valor p) dos coeficientes mostra quando as variáveis de menor significância (ou as não-significativas) podem ser retiradas da equação, o coeficiente, nesse caso, pode ser zero, isto é, o que é respondido não interfere no resultado. Assim, na tabela, um (*) no valor p, indica que o coeficiente é diferente de zero, mostrando que aquelas variáveis são significativas.

a) Análise de Regressão da Perspectiva Gestão orientada para Inovação

Tabela 14: Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 1 – Gestão orientada para Inovação, em função das demais, separadamente por universidade A e B

IES	Questões	Beta	Erro-padrão	Valor p	R parcial
IES A	Constante	-0,012	0,434	0,977	
	Q 1.1. (...) visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora.	0,517	0,084	0,000*	0,479
	Q 1.2. (...) acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade	0,216	0,099	0,031*	0,191
	Q1.3. (...) antiga a impede de ser inovadora	-0,012	0,056	0,822	-0,02
	Q 1.4. (...) campus/cidade universitária é fundamental para a formação de profissionais mais inovadores.	0,028	0,047	0,553	0,053
	Q 1.5. (...) infraestrutura diversificada (áreas de lazer, laboratórios, biblioteca, tecnologia) impacta em estudantes mais inovadores.	0,195	0,071	0,007*	0,239
IES B	Constante	-0,472	0,351	0,182	
	Q 1.1. (...) visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora.	0,592	0,079	0,000*	0,594
	Q 1.2. (...) acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade	0,188	0,081	0,022*	0,222
	Q1.3. (...) antiga a impede de ser inovadora	-0,102	0,059	0,085	-0,168
	Q 1.4. (...) campus/cidade universitária é fundamental para a formação de profissionais mais inovadores.	0,251	0,069	0,000*	0,334

Q 1.5. (...) infraestrutura diversificada (áreas de lazer, laboratórios, biblioteca, tecnologia) impacta em estudantes mais inovadores.	0,064	0,07	0,365	0,089
IES A: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 49,5%				
IES B: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 74,6%				

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Pelas observações dos dados da Tabela 14, constata-se que, na IES A, as variáveis mais significativas encontram-se em Q1.1. “visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora” com R parcial 0,479, comprovando que essa variável tem impacto significativo no resultado na última questão do bloco e Q1.5. “infraestrutura diversificada” também apresentou um impacto na afirmação final dessa dimensão. Nesse cenário, os comentários alinham-se quando, por exemplo, EA3 *“eu vejo que tem um olhar muito aberto à mudança, ao novo. Então eu acho que tem sim um ambiente bem inovador”*. GA1: *“Ambiente completo tanto para gerar inovação quando para as pessoas desenvolverem as suas ideias, eu acho um grande diferencial”*.

Na IES B, constata-se que as variáveis mais significativas encontram-se também em Q1.1. “visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora”, sendo R parcial 0,594, e a segunda é a Q1.4. “(...) campus/cidade universitária é fundamental para a formação de profissionais mais inovadores”, com 0,334. Nas palavras de um entrevistado, EB6: *“Eu acho que sim, ela mantém-se atualizada no que tange a inovação, mas mais na parte de pesquisa. Na parte de infraestrutura e de ensino da graduação acho que às vezes peca um pouco”*.

Em ambas as universidades, percebe-se que as variáveis de maior impacto retratam que sociedade as enxerga com visão estratégica de futuro, caracterizando as IES como instituições alinhadas às necessidades da sociedade e inovadoras no aspecto da gestão. Este aspecto observado na pesquisa associa-se ao que as duas IES mostram por meio de seus planos estratégicos, já mencionados no Capítulo 4, em Dados Secundários. Ademais, algumas explicações dos entrevistados mostram isso, PA3: *“Acho que as diretrizes do planejamento institucional, as diretrizes que assumiu a Reitoria decorrem para as pró-reitorias, eu acho que elas são muito alinhadas”*. PB6: *“Estou trabalhando nessa gestão porque eu acredito nisso tudo, eu sempre fui muito crítica e sempre observei muitas questões que me incomodavam e atualmente eu estou muito satisfeita porque eu vejo a gestão fazendo exatamente aquilo que está na minha fala, que eu sempre defendi”*.

Nos campos a seguir da tabela 14, observa-se o R2, que significa o percentual da variável geral (final) elucidada pelas demais variáveis. As cinco variáveis da IES A explicam menos da metade das variações da última questão. Assim, identifica-se que para os

respondentes da IES A, as cinco variáveis explicam 49,5% (R2) das variações na questão geral Q1.6. “Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com gestão inovadora”, sendo a mais importante, de acordo com o R parcial, a Q1.1. “(...) visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora”. Já na IES B, o modelo tem um poder de explicação maior, 74,6% (R2) e a variável mais importante também foi considerada a “(...) visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora”.

b) Análise de Regressão da Perspectiva Ensino

Tabela 15: Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 2 – Ensino, em função das demais, separadamente por universidade A e B

		Beta	Erro-padrão	Valor p	R parcial
IES A	Constante	0,251	0,365	0,494	
	Q2.1. O corpo docente da universidade impacta a formação de profissionais inovadores.	-0,049	0,077	0,528	-0,072
	Q2.2. Os cursos da universidade dialogam com a realidade da sociedade.	0,25	0,091	0,008*	0,298
	Q2.3. (...) forma profissionais com atitudes proativas que possibilitam inovações para a sociedade.	-0,162	0,104	0,123	-0,175
	Q2.4. (...) contribui para a formação de profissionais com maior capacidade empreendedora.	0,313	0,098	0,002*	0,343
	Q2.5. (...) forma profissionais orientados para a inovação social.	0,111	0,095	0,244	0,133
	Q2.6. (...) forma profissionais orientados para a inovação ambiental.	-0,03	0,094	0,752	-0,036
	Q2.7. (...) forma profissionais com senso crítico, que contribuem para a resolução de problemas da sociedade.	0,253	0,092	0,007*	0,300
	Q2.8. As experiências internacionais que a universidade propicia aos seus alunos contribuem para formar profissionais mais inovadores.	0,098	0,083	0,24	0,134
	Q2.9. Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho.	0,131	0,075	0,085	0,195
IES B	Constante	-0,452	0,409	0,274	
	Q2.1. O corpo docente da universidade impacta a formação de profissionais inovadores.	-0,004	0,077	0,956	-0,007
	Q2.2. Os cursos da universidade dialogam com a realidade da sociedade.	-0,078	0,082	0,346	-0,117
	Q2.3. (...) forma profissionais com atitudes proativas que possibilitam inovações para a sociedade.	0,197	0,125	0,121	0,192
	Q2.4. (...) contribui para a formação de profissionais com maior capacidade empreendedora.	0,076	0,084	0,369	0,112
	Q2.5. (...) forma profissionais orientados para a inovação social.	0,344	0,096	0,001*	0,405
	Q2.6. (...) forma profissionais orientados para a inovação ambiental.	0,068	0,095	0,48	0,088
	Q2.7. (...) forma profissionais com senso crítico, que contribuem para a resolução de problemas da sociedade.	0,156	0,088	0,081	0,215

Q2.8. As experiências internacionais que a universidade propicia aos seus alunos contribuem para formar profissionais mais inovadores.	0,101	0,09	0,269	0,137
Q2.9. Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho.	0,219	0,08	0,008*	0,320

IES A: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 64,8%

IES B: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 69,8%

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Na tabela 15, a análise da IES A mostra três variáveis significativas, a “Q2.4. (...) contribui para a formação de profissionais com maior capacidade empreendedora” (R 0,343), a Q2.7. “(...) forma profissionais com senso crítico, que contribuem para a resolução de problemas da sociedade” (R 0,300) e Q2.2. “Os cursos da universidade dialogam com a realidade da sociedade” (R 0,298). Nesse sentido, na percepção de um gestor, G4: *“Análise e resolução de problemas, raciocínio quantitativo e científico, leitura e análise crítica de dados; análise crítica e argumento, expressão escrita, trabalho em equipe, acho que esses são os aspectos centrais hoje”*. PA5: *“Questões comportamentais são muito mais significativas, mas sempre achei que o papel da universidade é muito mais do que fazer com que as pessoas aprendam a aprender”*.

Observando a IES B, nota-se duas variáveis de destaque, Q2.5. “(...) forma profissionais orientados para a inovação social” (R 0,405) e Q2.9. Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho (R 0,320). Estes retratos mostram que a IES B, de acordo com as variáveis de destaque, apresenta-se como uma instituição que possui boa percepção no que se refere ao aspecto, primeiro da abordagem das inovações sociais, provavelmente pelo fato de ser uma IES pública e seu viés social fortalecido e por possuir uma imagem de empregabilidade. A percepção dos respondentes, a partir das variáveis que sobressaíram, vai ao encontro das menções no Planejamento Institucional da IES B em que sua missão cita: “Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social (...)”. Um dos seus Princípios e valores: “Compromisso social”, Valores: “Responsabilidade Social” e “Promoção do bem-estar social”, e entre os Objetivos Estratégicos um deles é: “Objetivos de impacto social, que envolvem aspectos de interação com a sociedade, inserção internacional, inclusão social (responsabilidade institucional, acessibilidade, diversidade)”.

Ainda na Perspectiva Ensino, para os respondentes da IES A, as cinco variáveis explicam 64,8% (R2) das variações na questão geral Q2.10. “Considerando todas as questões anteriores, a universidade possui um ensino inovador”. A IES B, o modelo apresenta 69,8% (R2), assim, nesse contexto, as duas universidades apresentaram percentuais próximos.

c) Análise de Regressão da Perspectiva: Pesquisa

Tabela 16: Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 3 – Pesquisa, em função das demais, separadamente por universidade A e B

		Beta	Erro-padrão	Valor p	R parcial
IES A	Constante	-0,121	0,48	0,801	
	Q_3.1. (...) promove inovações para a sociedade por meio de suas pesquisas.	0,485	0,129	0,000*	0,356
	Q_3.2. As pesquisas que ocorrem na universidade dialogam com as demandas reais da sociedade.	0,218	0,13	0,096	0,168
	Q_3.3. (...) a estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade.	0,1	0,124	0,422	0,082
	Q_3.4. (...) ter ações de integração entre ensino e pesquisa é fundamental para promover inovação.	0,05	0,131	0,703	0,039
	Q_3.5. (...) ter um processo de internacionalização das pesquisas por meio da interação de seus professores e alunos com outros países é fundamental para ser uma universidade inovadora na sociedade.	0,08	0,108	0,459	0,075
	Q_3.6. (...) estimular seus alunos desde seu início da graduação a ter experiência com pesquisa é fundamental para que eles sejam mais inovadores na sociedade.	-0,151	0,095	0,117	-0,159
	Q_3.7. (...) ter um corpo docente de pesquisadores é fundamental para o sucesso dela em termos de inovações.	0,155	0,116	0,184	0,135
	Q_3.8. (...) estar orientada para a pesquisa é fundamental para ser reconhecida como de excelência em nível internacional.	0,091	0,111	0,414	0,083
IES B	Constante	-0,05	0,496	0,92	
	Q_3.1. (...) promove inovações para a sociedade por meio de suas pesquisas.	0,168	0,098	0,089	0,169
	Q_3.2. As pesquisas que ocorrem na universidade dialogam com as demandas reais da sociedade.	0,533	0,082	0,000*	0,545
	Q_3.3. (...) a estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade.	0,164	0,112	0,147	0,145
	Q_3.4. (...) ter ações de integração entre ensino e pesquisa é fundamental para promover inovação.	-0,391	0,182	0,034*	-0,21
	Q_3.5. (...) ter um processo de internacionalização das pesquisas por meio da interação de seus professores e alunos com outros países é fundamental para ser uma universidade inovadora na sociedade.	0,106	0,124	0,395	0,085
	Q_3.6. (...) estimular seus alunos desde seu início da graduação a ter experiência com pesquisa é fundamental para que eles sejam mais inovadores na sociedade.	0,116	0,101	0,253	0,114
	Q_3.7. (...) ter um corpo docente de pesquisadores é fundamental para o sucesso dela em termos de inovações.	0,145	0,12	0,229	0,120
	Q_3.8. (...) estar orientada para a pesquisa é fundamental para ser reconhecida como de excelência em nível internacional.	0,171	0,133	0,201	0,128

IES A: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 58,8%

IES B: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 67,8%

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao examinar a perspectiva Pesquisa, nota-se que a universidade A apresenta uma variável de maior significância, ou seja, a Q3.1. “(...) promove inovações para a sociedade por meio de suas pesquisas” com R parcial 0,356. É relevante observar que, na percepção dos pesquisados, a IES mostra-se promotora, vislumbrando a execução de inovações que são importantes para a sociedade. Alinhado a isso, algumas percepções nesse sentido, PA7: *“Boa relação da universidade e com as empresas, relação com a universidade para gerar empregos para alunos e pesquisas. Por meio das startups os alunos percebem uma relação com as pesquisas”*. GA2: *“A iniciativa do Pacto para Inovação – UFRGS, Unisinos, PUCRS tem elementos que podem ser criticados, mas o movimento de alguma forma reforça a abertura nessa visão de autossuficiência, de que gente não precisa uns dos outros”*.

No que diz respeito à IES B, a significância (R parcial 0,545) encontra-se na Q3.2. *“As pesquisas que ocorrem na universidade dialogam com as demandas reais da sociedade”*; na percepção dos respondentes, de acordo com os resultados das variáveis que têm maior impacto em relação à questão geral, a IES dialoga suas pesquisas com as necessidades da sociedade, enquanto a IES A articulam-se nas inovações essencialmente. Nas entrevistas ressalta-se também, GB7: *“Acho que a hora da pesquisa é agora, se havia pessoas que tinham dúvidas da importância da universidade e da sua pesquisa nesses últimos meses essa dúvida deve ser dissipada da cabeça”*. GB1: *“Aumenta o incentivo à realização de pesquisas e parcerias com o setor privado e o setor privado pensa em suas necessidades”*.

Diante destas constatações sobre a importância da universidade para a sociedade, Dias Sobrinho (2014) ressalta pontos importantes acerca dessa realidade:

A economia mundialmente interligada e interdependente amplia e diversifica os pontos de produção, distribuição e consumo. Por isso, o conhecimento não é mais propriedade e função somente de elites. A democratização do conhecimento expande a liberdade nos processos de produção e requer controle mais rígido relativamente ao produto. Estados, com instrumentos rígidos, e sociedade, um pouco difusamente, passaram a exigir do produto final (no caso a formação e o conhecimento) um sentido de utilidade e eficácia social e profissional, bem como, responsabilidade pública e prestação de contas dos produtores (professores, cientistas e profissionais em geral). Como tendência geral, estão tendo mais êxito na sociedade da economia globalizada aquelas instituições que mais eficazmente aderem às demandas externas das empresas, dos setores do trabalho, dos governos nacionais e das autoridades políticas e econômicas supranacionais. (DIAS SOBRINHO, 2014, p. 657)

Ao refletir sobre os resultados de R2, na IES A, o modelo apresenta 58,8% (R2) das variáveis na questão geral “Q3.9. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com pesquisas inovadoras e de impacto para a sociedade”. A IES B, as cinco variáveis explicam 67,8% (R2), nessa dimensão de pesquisa.

d) Análise de Regressão da Perspectiva Ecossistema de Inovação

Tabela 17: Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 4 Ecossistema de inovação, em função das demais, separadamente por universidade A e B

		Beta	Erro-padrão	Valor p	R parcial
A	Constante	0,053	0,395	0,894	
	Q_4.1. (...) ter um parque tecnológico contribui para desenvolver profissionais mais inovadores.	-0,005	0,112	0,962	-0,005
	Q_4.2. (...) possui estratégias de interação com governos, empresas e a sociedade.	0,007	0,109	0,947	0,007
	Q_4.3. (...) por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade.	0,204	0,108	0,063	0,191
	Q_4.4. (...) promove inovações disruptivas (muito diferenciadas) que impactam na sociedade.	0,299	0,076	0,000*	0,376
	Q_4.5. (...) estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade.	0,092	0,098	0,354	0,096
	Q_4.6. (...) possuir um ecossistema de inovação onde cursos, empresas, profissionais, alunos, docentes interagem num ambiente integrado é fundamental para a inovação.	0,394	0,111	0,001*	0,345
B	Constante	-0,408	0,408	0,321	
	Q_4.1. (...) ter um parque tecnológico contribui para desenvolver profissionais mais inovadores.	0,018	0,102	0,865	0,02
	Q_4.2. (...) possui estratégias de interação com governos, empresas e a sociedade.	0,077	0,088	0,389	0,1
	Q_4.3. (...) por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade.	0,378	0,1	0,000*	0,403
	Q_4.4. (...) promove inovações disruptivas (muito diferenciadas) que impactam na sociedade.	0,132	0,088	0,137	0,172
	Q_4.5. (...) estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade.	0,409	0,091	0,000*	0,464
	Q_4.6. (...) possuir um ecossistema de inovação onde cursos, empresas, profissionais, alunos, docentes interagem num ambiente integrado é fundamental para a inovação.	0,095	0,071	0,182	0,155

IES A: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 60,7%

IES B: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 72,7%

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Nesta perspectiva, constata-se que houve dois aspectos mais significativos na IES A, a Q4.4. “(...) promove inovações disruptivas (muito diferenciadas) que impactam na sociedade”, (0,376) e Q4.6. “(...) possuir um ecossistema de inovação onde cursos, empresas, profissionais, alunos, docentes interagem num ambiente integrado é fundamental para a inovação” (0,345).

Na análise da IES B, tem-se dois também, Q4.3. “(...) por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade” (0,403) e Q4.5. “(...) estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade” (0,464). O que chama atenção nessa análise é o fato de a

universidade A possui um parque tecnológico reconhecido nacionalmente e de grande impacto na região onde se encontra, associando-se, sobretudo, na geração de novos empreendimentos e *startups*. Contudo, na observação dos respondentes, esse aspecto sobressaiu na IES B, enquanto na A destaca-se, novamente, as questões de inovações disruptivas e o ambiente integrador entre profissionais, estudantes e empresas, fato que se articula com o parque tecnológico, mas de maneira indireta. Desse modo, examinam-se os comentários de entrevistados das duas IES: GB7: *“Atrair empresas para dentro dos parques e ter um convívio dos seus alunos dos seus docentes com as empresas”*. Gestor e docente da IES A: GA1: *“acho que é o nosso motor, acho que é porque tem esse pioneirismo né? Nós somos um dos primeiros parques tecnológicos, somos por anos consecutivos um dos melhores do país e isso gera desdobramento em outras áreas como na própria inovação pedagógica. A gente não teria avançado tanto se a gente não o tivesse”*. PA2: *“É uma tradição, eu acho que quando começou a se falar em inovação na IES, eu acho que ficou muito associado também ao parque tecnológico”*.

Diante disso, os estudos de Etzkowitz e Zhou (2017) revelam que o fenômeno da Hélice Tríplice é um argumento fundamental para envolver as instituições criadoras de conhecimento mais de perto no processo de inovação. Forjada em diferentes tradições acadêmicas e nacionais, a universidade está adotando um formato empreendedor comum que incorpora e transcende suas missões tradicionais de educação e pesquisa.

Ao explorar os resultados de R2, constata-se que, na IES A, o modelo apresenta 60,7% (R2) das variações na questão geral “Q4.7. Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade que propicia um ambiente inovador impactando no desenvolvimento da sociedade”. Na IES B, as cinco variáveis explicam 72,7% (R2), na dimensão Ecossistema de Inovação. Estes resultados indicam que os modelos são significativos, ou seja, as questões são capazes de retratar a percepção geral que os respondentes têm em relação ao bloco.

e) Análise de Regressão da Perspectiva Relacionamento Institucional

Tabela 18: Análise de regressão da questão geral da Perspectiva 5 Relacionamento institucional, em função das demais, separadamente por universidade A e B

		Beta	Erro-padrão	Valor p	R parcial
IES A	Constante	0,096	0,292	0,743	
	Q_5.1. (...) possui uma imagem de proximidade com a sociedade.	0,243	0,078	0,002*	0,326
	Q_5.2. (...) ambiente integrador que facilita a relação com seus estudantes e com a sociedade.	0,105	0,091	0,252	0,126
	Q_5.3. (...) promove atividades culturais que promovem uma aproximação com a sociedade.	0,073	0,086	0,401	0,093
	Q_5.4. (...) transmite ao estudante valores de cidadania e ética.	-0,013	0,068	0,85	-0,021
	Q_5.5. (...) se comunica de maneira adequada com a sociedade.	-0,01	0,074	0,889	-0,015
	Q_5.6. Serviços (...) de diversas naturezas (como odontológico, jurídico, psicológico), a aproxima da comunidade.	0,278	0,067	0,000*	0,415
	Q_5.7. (...) cumpre de maneira adequada seu papel social contribuindo com a sociedade.	0,292	0,079	0,000*	0,376
IES B	Constante	0,034	0,242	0,888	
	Q_5.1. (...) possui uma imagem de proximidade com a sociedade.	0,234	0,062	0,000*	0,379
	Q_5.2. (...) ambiente integrador que facilita a relação com seus estudantes e com a sociedade.	0,217	0,076	0,005*	0,299
	Q_5.3. (...) promove atividades culturais que promovem uma aproximação com a sociedade.	0,075	0,06	0,218	0,134
	Q_5.4. (...) transmite ao estudante valores de cidadania e ética.	-0,023	0,062	0,709	-0,041
	Q_5.5. (...) se comunica de maneira adequada com a sociedade.	0,1	0,069	0,152	0,156
	Q_5.6. Serviços (...) de diversas naturezas (como odontológico, jurídico, psicológico), a aproxima da comunidade.	0,051	0,062	0,416	0,089
	Q_5.7. (...) cumpre de maneira adequada seu papel social contribuindo com a sociedade.	0,35	0,079	0,000*	0,433

IES A: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 73,0%

IES B: Valor de p (Teste F) = 0,000 R2 = 84,2%

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Tanto a IES A como a B têm como questão de mais significância a Q5.1. “(...) possui uma imagem de proximidade com a sociedade”, com 0,326 e 0,379 respectivamente. Isso também ficou demonstrado nas entrevistas, GA2: “*Eu acho que tudo a gente tem espaço de evolução, mas o que me parece é que a universidade, ela reforçou nos últimos anos a compreensão de que de fato é preciso interagir e dessa interação, desenvolver, digamos assim, a nossa missão de uma maneira mais compartilhada*”. PA2: “*A universidade é grande em todos os sentidos, grande de tamanho, com muita representatividade na Sociedade Gaúcha e também com projeção nacional e internacional. Eu acho que se posiciona muito bem, de novo baseado nessa trajetória e isso é legal*”. A IES A também mostrou significância em mais duas variáveis, Q5.6. “Serviços (...) de diversas naturezas (como odontológico,

jurídico, psicológico), a aproxima da comunidade”, com 0,415 e Q5.7. “(...) cumpre de maneira adequada seu papel social contribuindo com a sociedade” com 0,376. A variável Q5.6 na IES A apresentou uma grande disparidade se comparar com a IES B, com 0,089.

A IES B teve também as variáveis, Q5.7. “(...) cumpre de maneira adequada seu papel social contribuindo com a sociedade”, com 0,433 e Q5.2. “(...) ambiente integrador que facilita a relação com seus estudantes e com a sociedade” com 0,299. Os números mostram que a IES B se apresenta positivamente diante da sociedade, em especial, com relação ao ambiente integrador e na relação de estudantes e a sociedade, cumpre seu papel social e tem uma imagem de proximidade com a sociedade. Nas falas dos entrevistados, GB2: *“Cada segmento da sociedade, setorialmente falando, cada área de conhecimento vai dialogar com públicos diferentes da sociedade e essa heterogeneidade tem que ser respeitada, aceita e praticada pela universidade”*. PB1: *“Então, esse é uns dos braços mais fortes”*. PB5: *“Eu vejo isso como muito forte. A sociedade espera muito da universidade e isso eu sinto mais forte ultimamente em virtude até do Pacto Alegre, a gente se envolve muito, então tem demanda de todo tipo vindo de lá e isso é muito bom porque estimula”*. Apesar disso, é importante apontar a concepção de Oliveira (2004, p.96): *“a universidade passou a preocupar-se em atender também às necessidades do seu tempo e do seu espaço. Hoje, a par de sua tarefa primordial, a universidade está voltada a participar ativamente de ações exteriores ao ambiente da academia”*.

O escopo da transferência de conhecimentos e o relacionamento com a sociedade podem ser um dos planos de uma instituição, em que o compromisso social, o desenvolvimento e o empreendedorismo constituem seus eixos. Assim, seria essencial detectar as necessidades da sociedade, instituições e entidades, nacionais e internacionais, a fim de contribuir, tanto quanto possível para a satisfação das demandas, e criar vínculos de colaborações firmes e estáveis.

Os resultados de R2 esclarecem que o modelo apresenta, na IES A, 73,0% das variações na questão geral do bloco, Q5.8. *“Considerando todas as questões anteriores, a universidade é uma universidade com relacionamento próximo da sociedade”* e a IES B, R2, 84,2%. Esses resultados são capazes de mostrar a percepção geral que os respondentes têm sobre a dimensão Relacionamento Institucional.

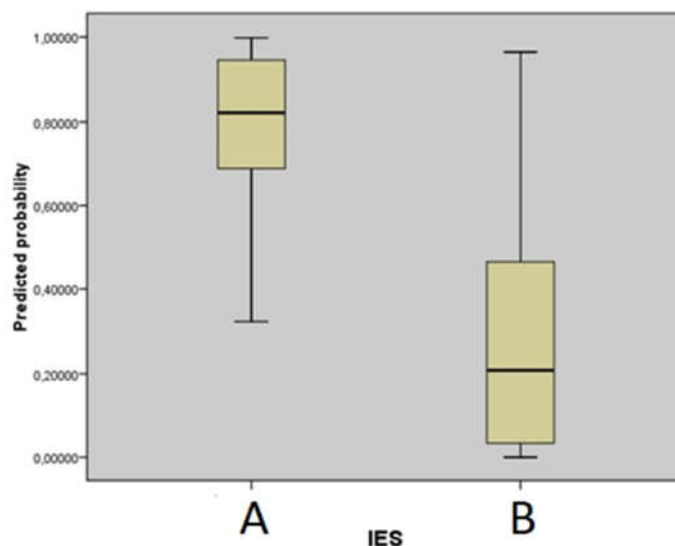
5.1.6. Probabilidades estimadas pelo modelo preditivo

Esta técnica estatística é um modelo para identificar se um respondente é da IES A ou IES B. Assim, foi criada uma variável binária para reconhecer se quem respondeu se referiu à IES A (1) ou à IES B (0) e, como os instrumentos são idênticos, se buscou verificar se é possível, a partir das respostas, identificar se essas se referiram à universidade A ou à universidade B. A técnica utilizada para chegar a este modelo foi a denominada **Regressão Logística**.

A regressão logística binária ou regressão logística tem como definição ser um padrão estatístico de análise multivariada, geralmente, empregada para o desenvolvimento de modelos que visem entender ou prever a relação existente entre uma variável categórica, que assume um entre dois valores possíveis (ex.: “zero” e “um”, “sim” e “não” etc.), e um conjunto de variáveis explicativas (HOSMER; LEMESHOW, 2000). Para os autores, a técnica é utilizada em diversas áreas do conhecimento, e seu objetivo é identificar quais são as variáveis independentes que influenciam no resultado da variável dependente e utilizá-las em uma equação para estimar a probabilidade de as variáveis independentes explicarem o desfecho (HOSMER; LEMESHOW, 2000).

Ao iniciar pela análise da Figura 9, observa-se que as variáveis com coeficientes positivos são aquelas diretamente relacionadas à probabilidade de a universidade mencionada ser a A. As variáveis com o coeficiente negativo são aquelas que aumentam a probabilidade de ser a B. De um modo geral, as probabilidades estimadas pelo modelo permitem discriminar bem o fato de um respondente estar se referindo à IES A ou à IES B.

Figura 9: Probabilidades estimadas pelo modelo preditivo



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para todo sujeito que respondeu de cada IES, foi calculada a probabilidade que estivesse se referindo à A ou à B, as respostas se referindo à IES A encontram-se na caixa (*boxplot*) mais acima na Figura 10.

Na *boxplot*, a linha central é a mediana, ou seja, o valor que concentra metade das respostas acima e metade das respostas abaixo, a mediana é superior a 80% (metade daqueles que responderam sobre a A), assim, o modelo está estimando que a probabilidade está referindo que a IES A é superior a 80%. A caixa (*boxplot*) concentra 50% das observações centrais, então, metade dos que responderam à IES A estão entre 70% e 95%, aproximadamente. Na IES B, a mediana está em torno de 20%, pois 50% das respostas estão próximas de 0% e 40%, de acordo com a Figura 10. Como as caixas (*boxplot*) estão separadas, é sinal de que o modelo é bem adequado, tendo 83% de taxa de classificação correta.

Abordando as estimativas dos coeficientes do modelo de regressão logística, as variáveis de entrada foram todos os itens (questões) que compõem o instrumento, excluindo as questões gerais e aquelas que foram omitidas por terem gerado o problema de colinearidade no processo de estimação. De acordo com Bittencourt (2003), colinearidade se refere à presença de correlação entre as variáveis independentes, e é facilmente identificada numa matriz de correlação. Uma solução eficiente para o problema é escolher apenas uma variável quando houver um par de variáveis altamente correlacionadas.

Para seleção das variáveis que melhor discriminam as universidades foi utilizado o método *Forward Wald*²⁸ com um nível de significância de 5%. O modelo final contou com apenas oito variáveis e permitiu chegar a uma taxa de classificação correta de 83%. Essa análise mostra a percepção da sociedade com relação às duas universidades, ou seja, quais são as questões que mais têm relevância para o respondente, e, ainda, mostra quais variáveis eles têm maiores percepções na IES A e na IES B.

Tabela 19. Estimativas dos coeficientes do modelo de final de regressão logística, testes de significância, razão de chances e os respectivos intervalos de confiança.

Variáveis	Coeficiente	Valor de p	Razão de chances
	Beta		(IC 95%)
Q_1.2. A universidade é uma universidade que acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade.	1,735	0	5,668 (2,670 – 12,034)
Q_1.5. A universidade ter uma infraestrutura diversificada (áreas de lazer, laboratórios, biblioteca, tecnologia) impacta em estudantes mais inovadores.	0,737	0,009	2,09 (1,205 – 3,625)
Q_2.7. A universidade forma profissionais com senso crítico, que contribuem para a resolução de problemas da sociedade.	-1,058	0,004	0,347 (0,168 – 0,718)
Q_2.9. Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho.	-0,878	0,009	0,416 (0,215 – 0,802)
Q_3.2. As pesquisas que ocorrem na universidade dialogam com as demandas reais da sociedade.	-0,902	0,008	0,406 (0,209 – 0,789)
Q_3.3. A universidade ter sua estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade.	-1,071	0,023	0,343 (0,136 – 0,864)
Q_4.3. A universidade, por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade.	0,652	0,05	1,918 (0,947 – 3,888)
Q_4.5. A universidade estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade.	1,79	0	5,989 (2,609 – 13,748)
Constante	-3,878	0,046	0,021

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Desta forma, examinando a IES A, observa-se que as variáveis que mais favorecem (as que apresentam o coeficiente positivo) são aquelas relacionadas com inovação e mudanças na sociedade, infraestrutura, parque tecnológico, desenvolvimento de novos empreendimentos/*startups*, sendo elas, Q1.2. “(...) é uma universidade que acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade. Q1.5. “A universidade ter uma infraestrutura diversificada (áreas de lazer, laboratórios, biblioteca, tecnologia) impacta em estudantes mais inovadores”. Q4.3. “A universidade, por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade”. Q4.5. “(...) estimula o desenvolvimento

²⁸ É usado para testar a significância de cada um dos coeficientes do modelo. Fonte: <https://bitly.com/4vQGJk3>

de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade”. A despeito disso, algumas percepções sugerem: GA6: *“Acho que a universidade nesses últimos anos fez um investimento muito forte em pesquisa. A gente teve um crescimento exponencial”*. EA7: *“É aberta ao novo. Tem o parque tecnológico”*. Segundo PA6, *“O desafio da universidade é inovar no sentido de conseguir tomar consciência de qual é o seu papel institucional diante de si mesma e da sociedade e de como fazer isso, de pôr em prática”*. Ao olhar para o PE (PE IES A 2016-2022), nota-se a proximidade dessas questões com o que a IES planejou, registrado na diretriz estratégica *“Consolidação do posicionamento estratégico de Inovação e Desenvolvimento”*, que possui objetivos como *“Implementar a inovação e o desenvolvimento na área acadêmica”*, *“Viabilizar o desenvolvimento de novos empreendimentos a partir do conhecimento gerado”* e *“Contribuir, no contexto da interação Universidade-Empresa-Governo-Sociedade, para o desenvolvimento social, ambiental, cultural e econômico”*. Logo, a sociedade percebe a efetividade dos planos e a contínua execução das ações.

Nas palavras de Santos (2020, p.14):

Partimos de uma concepção criativa e dinâmica da universidade enquanto centro de formação de recursos humanos qualificados e de cidadãos conscientes, núcleo de produção de conhecimento pela atividade regular de pesquisa e polo irradiador de novos saberes para a sociedade em seu conjunto. A universidade precisa combinar audácia administrativa e ações empreendedoras, combinando eficiência com a participação social.

Na IES B, de acordo com esse método, quatro variáveis são favoráveis (as que apresentam o coeficiente negativo), sendo elas, Q2.7. *“(…) forma profissionais com senso crítico, que contribuem para a resolução de problemas da sociedade*, Q2.9. *“Os alunos da universidade possuem empregabilidade no mercado de trabalho”*, Q3.2. *“As pesquisas que ocorrem na universidade dialogam com as demandas reais da sociedade”*, Q3.3. *“A universidade ter sua estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade”*, ou seja, focadas na empregabilidade e mercado do trabalho, profissionais com senso crítico, pesquisas com impactos para a sociedade e a universidade ter estratégia focada em pesquisa e inovação. Destacam-se algumas percepções, GB6: *“Nós temos muito apoio nas questões de inovação junto à Reitoria, então, a gestão se preocupa com essas questões, ela propicia o planejamento estratégico do ambiente de inovação”*. PB7: *“Eu vejo que na pesquisa tem uma preocupação forte, contato com outras áreas, alguns projetos são interdisciplinares, eu acho que são bem inovadores, no sentido de provocar reflexão”*. Ainda, as questões anteriores estão articuladas com alguns objetivos apresentados na seção 4.1, no PDI (PDI – 2016-2026): *“Objetivos de*

inovação científica e tecnológica, que envolvem aspectos gerais sobre o Parque Científico e Tecnológico, alianças estratégicas, parcerias e modelos de interação”. No Plano de Ação: “2.1. Incentivar a pesquisa e inovação nas áreas científica, tecnológica e social”, ou seja, os resultados apresentam-se associados com o que a instituição tem em seus planos. Em sua “Visão” está a “Excelência” que reflete na empregabilidade de seus estudantes, um dos aspectos presentes nessa análise. Constatase que a sociedade reconhece a materialidade do que a Instituição planejou, mesmo estando em fase de execução.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES FUTURAS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar qual é a percepção dos públicos envolvidos na universidade com relação a sua orientação estratégica para inovação. De forma geral, a partir das análises propostas, ambas as universidades se apresentam atuantes nas dimensões de inovação com base na percepção dos públicos. Não houve nenhuma afirmação que tenha excedido negativamente em nenhuma IES.

O cerne da pesquisa é a Inovação nas universidades. A Educação é afetada fortemente pelo contexto de mudanças que a sociedade passa, sejam eles voltados à tecnologia, aos novos comportamentos dos estudantes, da maneira de interagir entre as pessoas. Portanto, o estudo investigou como a inovação é percebida pelos atores das universidades. Neste sentido, recupera-se a definição de Masetto (2004, p. 197), a qual embasou a tese, que explica inovação no ensino superior como “conjunto de alterações que afetam pontos-chave e eixos constitutivos da organização da educação universitária provocados por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da Educação Superior”. Ainda nessa linha de considerações, ao resgatar o objetivo geral – analisar a percepção dos públicos envolvidos na universidade com relação a sua orientação estratégica para inovação – visou-se, sobretudo, mostrar o papel significativo que as IES têm na sociedade no que concerne aos processos de inovação, desenvolvimento e na melhoria de vida da população, bem como para revelar como as estratégias são ou podem ser pertinentes para o direcionamento institucional.

A inovação está presente em todos os contextos de uma universidade, na Gestão, no Ensino, na Pesquisa e Transferência de Conhecimento e no Relacionamento Institucional, fato verificado por meio das entrevistas, quando analisada, de forma qualitativa, a percepção de gestores, professores e estudantes com relação às práticas de inovação nas IES. Já sobre os planos estratégicos, as IES apresentam pontos relevantes sobre inovação nos planos de ação. Pode-se destacar que a IES A tem Planejamento Estratégico e, em vários pontos do documento, aborda o assunto Inovação, como, por exemplo, na Visão de Futuro e na Diretriz Estratégica, apontados em capítulos anteriores. A IES B, no seu PDI, apresenta a Inovação nos seus Valores e nos Objetivos de inovação científica e tecnológica.

Os métodos de entrevistas e o questionário evidenciaram o contexto da inovação nas IES por meio da percepção dos públicos. No que concerne ao tema percepção, partir dos dados coletados, os participantes retrataram aquilo que sentiam com base nas suas experiências, sensações e vivências dentro de suas instituições; da mesma maneira, o público

sociedade. Analisar a percepção dos sujeitos torna-se válida e importante nesse contexto, haja vista que, quando uma instituição de ensino superior planeja e executa suas estratégias, se torna imprescindível compreender se seu público nota seus esforços para o desenvolvimento da instituição.

Nessa linha de considerações, na perspectiva da Gestão Institucional, os gestores de ambas as IES se mostraram confiantes sobre a atuação de gestão de suas instituições. Os professores também percebem que a gestão institucional tem atuado de maneira efetiva, apesar de aspectos financeiros, das mudanças as quais a sociedade passa e sobre a descrença acerca da ciência no país na atualidade. Para os estudantes, a gestão não apresenta um impacto direto na vida acadêmica deles, contudo a gestão realiza um trabalho adequado de acordo com suas necessidades. Numa visão geral, na universidade pública, a situação financeira com recursos e investimentos limitados foi destaque pelos gestores. Já a infraestrutura foi abordada pelos estudantes e professores como um aspecto a melhorar. Como ponto positivo, o foco na pesquisa e no empreendedorismo sobressaiu nas palavras dos gestores e professores da IES B. Por outro lado, a infraestrutura, o foco na inovação e no empreendedorismo foram destaque na percepção dos gestores, professores e estudantes da universidade A.

Na perspectiva do Ensino, os gestores, professores e estudantes da universidade A percebem que a IES investe em melhorias relativas ao ensino, mas os professores destacam que ainda há melhorias a serem feitas nesse sentido. Os gestores, professores e estudantes da universidade B mostraram-se mais inibidos em abordar o tema ensino, já que a IES não assume protagonismo nesse aspecto. Observa-se que ainda há muitos pontos a serem melhorados em ambas as universidades. Na IES privada, houve elogios relativos ao ambiente educacional, o papel dos professores foi ressaltado, visto que muitos docentes conduzem as aulas com uso das tecnologias e, para tanto, devem ter habilidades e competências para a execução. O aspecto negativo da infraestrutura foi abordado pelos estudantes e professores da universidade B. Nota-se, a partir dos achados da pesquisa, que há poucas inovações no ensino na IES pública, bem como no que tange ao ambiente de sala de aula.

Ao analisar a perspectiva da pesquisa, na percepção dos públicos gestores, professores e estudantes, ambas as universidades têm uma atuação forte e isso reflete na sociedade. Para esses públicos, os benefícios das pesquisas para a sociedade foram unânimes. Apesar disso, na percepção de gestores e professores, cada vez mais, as pesquisas podem ser desenvolvidas a partir da necessidade da sociedade, e não apenas de acordo com o olhar do pesquisador. Este resultado é, de certa maneira, uma evidência de que as universidades estudadas cumprem seu

papel social ao fazer com que as pesquisas realizadas nelas impactem de alguma forma na sociedade.

Sobre a percepção relativa ao Relacionamento Institucional, os achados resultantes da investigação mostraram que ainda há controvérsias nesse enfoque, pois quando o assunto é relacionamento com a família, os três públicos afirmaram que não há. Na universidade A, estão iniciando ações, mas de maneira mais isolada. Por outro lado, o relacionamento vinculado às redes sociais foi destacado pelos três públicos. Nesse sentido, tanto professores como os estudantes percebem que as redes sociais têm um papel fundamental de comunicar, especialmente no momento da pandemia. No que concerne à aproximação da IES com a sociedade, as percepções dos três públicos foram positivas, ou seja, na opinião deles, as universidades estão próximas da sociedade, seja em ações de extensão, na pesquisa, em eventos, ao se comunicar por meio de *lives* e divulgações de pesquisas, por exemplo, em sites.

No que concerne ao processo de desenvolvimento do percurso da investigação com abordagem multimétodo, este foi um aspecto positivo na construção da tese. O estudo quantitativo, além do qualitativo, foi muito importante, pois proporcionou um olhar diferente sobre o mesmo tema. Demonstra-se que os resultados da quantitativa convergiram com as opiniões da pesquisa qualitativa. As ferramentas estatísticas utilizadas evidenciaram pontos importantes.

Vale destacar a técnica das Probabilidades estimadas pelo modelo preditivo, na qual é feita a junção dos dados das duas IES e se observa o que impactou mais em cada uma delas. Na IES A, as quatro variáveis que mais favoreceram foram aquelas relacionadas com a 1) universidade acompanhar as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade, 2) ter uma infraestrutura diversificada, 3) ter um parque tecnológico contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade e 4) desenvolvimento de novos empreendimentos/*startups* para promover inovações na sociedade. Estes resultados vão ao encontro do que a instituição determinou em seu Plano Estratégico, como, por exemplo, na sua Visão de Futuro (PE IES A 2016-2022), quando (...) “em conformidade com a sua Missão, será referência internacional em Educação Superior por meio da Inovação e do Desenvolvimento social, ambiental, científico, cultural e econômico”. E em: “Esse posicionamento estratégico – Inovação & Desenvolvimento – portanto, envolve a busca constante de uma nova educação para uma nova sociedade, em sintonia com seu tempo. Hoje, e cada vez mais, buscamos ser lembrados pelo meio em que atuamos como uma Universidade inovadora e de excelência, com ensino conectado à pesquisa científica de impacto, oferecendo soluções para transformar a sociedade (...)” (PE IES A 2016-2022, p. 13).

No âmbito da IES B, quatro variáveis são positivas, entre elas, 1) formar profissionais com senso crítico para solucionar problemas, 2) alunos com empregabilidade no mercado do trabalho, 3) pesquisas dialogam com as demandas da sociedade e 4) ter uma estratégia focada em pesquisa e inovação para contribuir com a sociedade. Iniciando por esse último ponto, a percepção da sociedade está indo ao encontro do que a IES determina em seu PDI, nos Valores e no Tema Estratégico - Inovação. Também no Objetivo Estratégico de inovação científica e tecnológica, que envolve dimensões gerais sobre o Parque Científico e Tecnológico, alianças estratégicas, parcerias e modelos de interação (PDI IES B - 2016-2026). Esses resultados estão de acordo com as definições estratégicas da IES, por exemplo, nos objetivos de impacto social, que envolvem um foco de interação com a sociedade, inserção internacional, inclusão social (responsabilidade institucional, acessibilidade, diversidade), e na sua Missão de Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade (PDI IES B - 2016-2026).

Adiciona-se ainda que, na comparação entre a IES privada e a pública, os resultados da segunda IES podem ser afetados em virtude de aspectos financeiros provenientes do governo federal e da legislação, como, por exemplo, as licitações que muitas vezes podem onerar as suas ações. Na IES privada, mesmo atendendo às leis a que todas as universidades estão sujeitas, pode haver mais liberdade de planejamento, execução, parcerias, orçamento, tendo em vista existir uma governança com profissionais, na maioria, escolhidos pelos dirigentes da instituição e, portanto, com mais agilidade na tomada de decisões.

Considerando os resultados obtidos nesta pesquisa, sustenta-se a tese de que, na percepção dos públicos pesquisados e envolvidos nas universidades, as ações das IES estão em conformidade com o que elas têm como orientação estratégica para inovação. Neste sentido, observa-se, a partir do desfecho do estudo, que na IES A algumas variáveis percebidas pelos públicos estão mais evidentes quando observadas à luz do que está estabelecido nas suas estratégias, sobretudo o enfoque Inovação e Desenvolvimento. Já na IES B, na percepção dos públicos, alguns indicadores encontram-se mais implícitos, como o elemento Empregabilidade, apontado nas entrevistas e no questionário, contudo não se encontra explicitamente abordado no Plano de Ação e PDI. Por outro lado, na IES B, a dimensão Pesquisa e o Enfoque Social foram retratados pelos públicos e estão presentes nos documentos oficiais da instituição, mencionados aqui.

Por esta razão, o estudo é de grande importância, haja vista que, pelas análises realizadas no Estado de Conhecimento (Capítulo 1), não há, até então, publicações de teses e

dissertações sobre o tema de maneira extensiva como a que foi realizada, tampouco no que se refere aos públicos. A abrangência da temática Inovação – na Gestão, no Ensino, na Pesquisa e Transferência de Conhecimento e no Relacionamento Institucional – objetivou dar uma visão global dos muitos elementos vivenciados pelas universidades no momento atual e que permearão, provavelmente, por alguns anos. Outro aspecto a considerar diz respeito aos públicos participantes da pesquisa – gestores, professores, estudantes e a sociedade. Destaca-se a amplitude que o estudo proporcionou, apresentando as visões dos sujeitos que impactam diretamente no contexto das universidades, mesmo com as limitações de pesquisa.

Os resultados obtidos por meio dessa pesquisa geram implicações para o avanço teórico e para a prática de gestores institucionais, visto que apresenta informações técnicas de duas consideráveis universidades gaúchas. Na prática, quando se refere à obtenção desses dados por parte dos gestores, para levantamento de cenários e, conseqüentemente, promover planos de ação, a fim de construir melhorias na IES, bem como no âmbito de promoção à continuidade de outras pesquisas com base nesse estudo. Contudo os resultados também podem ser estudados por gestores universitários de outras instituições, pois são dados que retratam muito da realidade das IES.

Outra contribuição da tese é ser um objeto interdisciplinar, pois além de aspectos associados ao processo da Educação Superior, o documento agrega características de gestão, do planejamento, do relacionamento com seus públicos e oferece, além disso, uma base de indicadores no âmbito da inovação universitária, que proporciona avaliar a inovação em IES brasileiras, contribuindo para o desenvolvimento das universidades, pois os indicadores determinados no Questionário (Apêndice B) podem ser utilizados como um Instrumento para Avaliação da Inovação em Instituição de Ensino Superior (IES) pelas instituições que queiram avaliar processos de inovação nas perspectivas de Gestão orientada para Inovação, Ensino, Pesquisa, Ecosistema de Inovação e Relacionamento Institucional.

Mais um fator de destaque no estudo, foi a possibilidade de retratar os desafios que as universidades têm enfrentado, como, por exemplo, a desvalorização das pesquisas, a falta de investimentos financeiros governamentais para o desenvolvimento da ciência, o uso da tecnologia *versus* a realidade de acesso e usabilidade de docentes e estudantes, o atual comportamento dos estudantes que reflete tanto na forma de ensinar de docentes como na atuação das IES, e, sobretudo, o contexto da pandemia que fez as instituições repensarem as suas, até então, verdades.

Diante dos fatos mencionados, evidencia-se que há muito ainda a ser feito, embora tenha sido possível constatar inúmeros resultados positivos nas IES estudadas, bem como

visto o quanto os profissionais entrevistados dedicam-se intercedendo e lutando em favor da Educação Superior brasileira. Assim sendo, a pesquisa não se encerra nesta produção científica, apenas respira profundamente para ganhar folego, pois propõe, para estudos futuros, a ampliação das análises para outras IES, públicas e privadas. Sugere-se ainda realizar uma triangulação, em que os resultados quantitativos possam ser aprofundados por meio de pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade e grupos focais com os diferentes públicos.

Como limitações do estudo, considera-se o aspecto de ser apenas uma instituição pública e uma privada, o ideal seria a aplicação de múltiplos casos, contudo há o obstáculo relativo ao tempo de execução da pesquisa. Ademais, a dimensão denominada aqui de Relacionamento Institucional, por ser um tema relativamente novo, gerou mais desafios em termos de exploração teórica.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; DAY, G. S.; KUMAR, V. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- AGUILLO, I. F.; BAR-ILLAN, J.; LEVENE, M.; ORTEGA, J.L. **Comparing university rankings**. *Scientometrics*, Amsterdam, v. 85, p. 243-256, 2010.
- AUDY, J. L.N.; MOROSINI M.C. (org.). **Innovation and interdisciplinarity in the university. Inovação e interdisciplinariedade na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. *E-Book*.
- AUDY, J. L. N. Inovação e empreendedorismo na universidade. *In*: AUDY, J. L. N. MOROSINI, M.C. (org). **Innovation and entrepreneurialism in the university**. Porto Alegre. EDIPUCRS, 2006. *E-Book*.
- AUDY, J. L. N. ;FERREIRA, G. C. Universidade empreendedora: a visão da PUCRS. *In*: AUDY, Jorge Luis Nicolas e MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. p. 56-69.
- AUDY. J. L. N. **A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade**. ESTUDOS AVANÇADOS 31 (90), 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011
- BAUMGARTEN. M. C. Sociedade, sustentabilidade e conhecimentos: um conceito ampliado de inovação. *IN: A Universidade do futuro* [recurso eletrônico] / organizador José Vicente Tavares dos Santos. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2020.
- BAUMGARTEN, M.; SANTOS DE LIMA, L. **Divulgação e comunicação em C&T – mediações para a apropriação social do conhecimento**. *In*: XV Congresso Brasileiro De Sociologia, Salvador, setembro de 2013, 2013.
- BERHEIN, C.T.; CHAUI, M.S. **Desafios da Universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da Conferência Mundial Sobre Educação Superior**. Brasília: UNESCO, 2008.
- BERNARDINO, P.; MARQUES, R. C. Rankings academicos: uma abordagem ao ranking das universidades portuguesas. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, [S.l.]**, v. 18, n. 66, p. 29-48, jan. 2010. ISSN 1809-4465. Disponível em: <<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/498>>. Acesso em: 31 mar. 2019.
- BITTENCOURT, H. R. **Regressão logística politômica: revisão teórica e aplicações**. ACT SCIENTIAE – v.5 – n.1 – jan./jun. 2003.
- BITTENCOURT, H.R. et al. **Desenvolvimento e validação de um instrumento para avaliação de disciplinas na educação superior**. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 22, n. 48, p. 91-114, 2011.

BLANCHARD, O. A. **Social media ROI: managing and measuring social media efforts in your organization**. Indianapolis: Pearson Education, 2011.

BOER, H.; GOEDEGEBUURE, L. **The changing nature of the academic deanship. Leadership**, London, UK, v. 5, n. 3, p. 347-364, 2009. Disponível em: <<http://lea.sagepub.com/content/3/347.full.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

BRACKMANN, C.P. **Desenvolvimento do pensamento computacional através de atividades desplugadas na educação básica**. UFRGS, 2017.

BRAGA, R. A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 set. 2019.

BRASIL. Decreto no 5.773, de 09 de Maio de 2006. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 mai. 2006. p.6, c.1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm. Acesso em: 23 set. 2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (Lei nº 9394/96). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de dez. 1996.

BRASIL. LEI nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 abr. 2004.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. **Aprova, em extrato, os indicadores do instrumento de avaliação institucional externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do SINAES**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 4 fev. 2014. Brasília, Seção 1, p. 5.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 5. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

BROCKVELD, J. A. **Cultura Maker em prol da inovação: boas práticas voltadas a sistemas educacionais**. Amprotec. 2017.

CAMPOS, L.C., **Aprendizagem Baseada em projetos: uma nova abordagem para a Educação em Engenharia**. In: COBENGE 2011, Blumenau, Santa Catarina, 2011.

CASARTELLI, A. Fatores impactantes no sucesso de planos estratégicos em instituições educacionais. *In*: BONHEMBERGER, M. MENTGES, M. (orgs). **Educação Marista: perspectivas e desafios**. São Paulo: FTD, 2016.

CHAUI, M. **Convite à filosofia**. São Paulo Ática, 2000.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8a ed. São Paulo: Cortez. 2006.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. New York: Harvard Business Review Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. EYRING, H. **Universidade Inovadora: Mudando o DNA do Ensino Superior de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CLARK, B. Em busca da universidade empreendedora. *In*: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. *E-Book*.

CLOTET, Joaquim. Apresentação. *In*: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. p. 11-12.

CORAL, E. O A. **Gestão integrada da inovação – estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. Atlas: São Paulo, 2009.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

CUNHA, M. I. **Inovações pedagógicas: o desafio da reconfiguração de saberes na docência universitária**. Universidade de São Paulo: Pró-Reitoria de Graduação, 2008.

CUNHA, M, BOLZAN, D. I. ISAIA, S, M. Professor da Educação Superior. *In*: **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior vol. 2**. MOROSINI, M. C. (org). EDIPUCRS, 2021.

D2L. **The Future of Lifelong Learning**. Executive Summary 2020.

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 1998.

De Gáspari, J. C.; Schwartz, G. M. As emoções da caminhada nos espaços públicos de lazer: motivos de aderência e manutenção. **Revista Digital**, Buenos Aires,-a.10, n.85, jun. 2005.

Dias sobrinho, J. Universidade em tempos de precarização e incertezas. *Avaliação*: **Revista Da Avaliação Da Educação Superior**. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/3500>. 2019. Acesso em 20 out. 2021.

DIAS SOBRINHO, J. **Dilemas da educação superior no mundo globalizado: Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da educação superior**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

DIAS SOBRINHO, J. **Universidade e novos modos de produção, circulação e aplicação do conhecimento**. Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 19, n.º 3, p. 643-662, 2014.

Edu Trends. Credenciais Alternativas. **Observatório da Inovação Educativa**. Tecnólogo de Monterrey. Abril 2019.

Elliott, S. **Computers and the Future of Skill Demand, Educational Research and Innovation**. OECD Publishing, Paris. 2017.

ENCONTRO DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. **Conceito de extensão, institucionalização e financiamento**. UNB. Brasília, 04 e 05 de novembro de 1987. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/1987-I-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>. Acesso em 20 out 2019.

ENRICONE, D. **Inovações na educação superior para dialogar com a sociedade: tarefa de profissionais**. In: XXIII Simpósio Brasileiro. UFRGS 2007, p. 1-12. Porto Alegre, 2007.

ESCOTET, M. A. **Wanted: a new deal for the universities**. The UNESCO Courier: a window open on the world, v. 51, n. 9, p. 24-27, 1998.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: Inovação em ação**. Porto Alegre: EDUPUCRS. 2009.

ETZKOWITZ, H. CHUNYAN Z. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo**. ESTUDOS AVANÇADOS 31 (90), 2017.

ETZKOWITZ, H e ZHOU, C. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo**. ESTUDOS AVANÇADOS 31 (90), 2017.

FIOR C. A., MERCURI, E. Formação universitária: o impacto das atividades não obrigatórias. In: **Estudante universitário: características e experiências de formação** MERCURI, E.; S.. POLYDORO, A. J. (Orgs.). Taubaté: Cabral. 2003. *E-Book*.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed. 3a ed 2009.

FRANCO, M. E. D. P. Gestão da Educação Superior (verbete). In: **Enciclopédia de Pedagogia Universitária: glossário vol. 2**. MOROSINI. M. C. (org). Brasília: INEP/RIES, 2006.

FRANCO, M. E. D. P, E. LONGHI, S. M. Gestão da Educação Superior. In: **Enciclopédia de Educação Superior. Vol. 1**. MOROSINI. M. C. (org). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021.

FREIRE, S.M. **Bioestatística Básica** [livro eletrônico]. Rio de Janeiro. Ed. do autor. 2021. Disponível em: <https://bityli.com/Dx6Hvta>. Acesso em dez.21.

FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M.; MOSCAROLA, J. **Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo**. Revista de Administração da USP. 32(3), p. 97-109. 1997.

FREITAS, A.L.S.; GILLO, M. C; LIMA, V.(org). **A gestão da aula universitária na PUCRS**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. *E-book*.

GALLARDO, M.A.S. **Evaluación Del profesorado universitario. Um enfoque desde la competência profesional**. Tese de Doutorado. Universidade de Barcelona, 2004.

GIBSON, J. **The perception of the visual world**, Connecticut: Greenwood Press Publishers, 1974.

GIL, A. C. **Didática do Ensino Superior**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIRAFFA L.; MARTINS, C. **Gamificação nas práticas pedagógicas: teorias, modelo e vivências**. Nuevas Ideas en Informática Educativa. TISE, 2015.

GIRARDI, D. Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos sistemas nos processos de gestão de pessoas nas universidades: um estudo de caso na UFFS. In: **X Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul**. Anais, 2010, Mar del Plata. Disponível em: <https://cutt.ly/nmeFIS>. Acesso em: 11 de abril 2021.

GOMES, C.P. O papel social da universidade. In. **XIV Colóquio Internacional De Gestão Universitária**. CIGU. Florianópolis, SC, dezembro de 2014. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131807/2014-175.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em; jan 2022. 2014.

GÓMEZ, A. I. Perez. **Educação na Era Digital: a escola educativa**. Tradução Marisa Guedes, Porto Alegre: Penso, 2015.

GUNI. **Global University Network of Innovation**. Barcelona: Espanha. Disponível em: [https:// http://www.guninetwork.org/articles/](https://http://www.guninetwork.org/articles/). Acesso em: 17 out. 2019.

HOSMER , D.W ; LEMESHOW, S. **Applied logistic regression**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. *E-Book*.

IMBERNÓN, F. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

IMBERNÓN, F. **La Formación y el desarrollo profesional del profesorado**. Barcelona: Editorial Graó, 1998.

INEP. Instituto Nacional de estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira. **SINAES**. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-SINAES>. Acesso em: 11 jan. 2014. *E-BOOK*.

- KAMPPFF, A. Engagement estudantil e percursos formativos no ensino superior. *In: Engagement na educação superior: conceitos, significados e contribuições para a universidade contemporânea*. ZABALZA, M. B.; MENTGES, M.; VITÓRIA, M.I.C. (Orgs). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. **Users of the world, unite! The challenges and the opportunities of social media**. Business Horizons, v. 53, p. 59-68, 2010.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Kaplan e Norton na prática**. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAMY, M. **Uma nova definição de extensão universitária. Direito, educação, ensino e metodologia jurídicos**. Horácio Wanderlei Rodrigues, Orides Mezzaroba, Ivan Dias da Motta (org). Florianópolis: FUNJAB, 2013.
- LAUX, R. O.; SILVEIRA, A.; PERFEITO, J. Estratégias de marketing nas instituições de ensino superior do sistema ACADEMIA. *In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, 2004.
- LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Produção. Produção: ARTI e FINEP. 3. ed. 2005.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MASETTO, M. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.
- MASETTO, M. **Inovação na aula universitária**. Revista Perspectiva, Florianópolis, v. 29, n. 2, 597-620, jul./dez. 2011.
- MASETTO, M. **Inovação na Educação Superior. Interface: comunicação, Saúde e Educação**. São Paulo: Unesp, v.8, n.14, p. 197-202, set-fev. 2004.

MENTGES, M; CASARTELLI, A. Gestão da graduação: cenários, desafios e perspectivas. *In: Engagement na educação superior: conceitos, significados e contribuições para a universidade contemporânea*. ZABALZA, M. B.; MENTGES, M.; VITÓRIA, M.I.C. (Orgs). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.

MICHAELIS. **Dicionário Michaelis**. [S. l: s. n., 20--] Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavrace>. Acesso em: 30 jul. 2019

MILLS, C. W. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2009.

MINTZBERG, H. *et al.*. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. *et al.*. **Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAN, J. **Inovações pedagógicas na educação superior presencial e a distância**. São Paulo: Papirus. 2015.

MORAN, J. Metodologias ativas e modelos híbridos na educação. *In: YATEGASHI, S. et al. outros (Orgs). Novas Tecnologias Digitais: Reflexões sobre mediação, aprendizagem e desenvolvimento*. Curitiba: CRV, 2017. Disponível em: http://www.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2018/03/Metodologias_Ativas.pdf. Acesso em: 14 set. 2019. 2017.

MORAN, J. **Mudando a educação com metodologias ativas**. Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens. Vol. II. Carlos Alberto de Souza e Ofelia Elisa Torres Morales (orgs.). PG: Foca Foto-PROEX/UEPG, 2015.

MORAN, J. **Metodologias ativas requerem engajamento**. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/metodologias-ativas-carecem-engajamento-institucional/>. Acesso em 23 set. 2019.

MOREIRA, J. A. SCHLEMMER, E. **Por um novo conceito e paradigma de educação digital online**. Revista UFG, V.20, p- 01-35, 2020.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez/UNESCO, 2001.

MORIN, E. Desafios da Transdisciplinaridade e da Complexidade. *In: In: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. Inovação e empreendedorismo na universidade*. 2006.

MOROSINI, M.C. **Internacionalização do currículo: produção em organismos multilaterais**. Roteiro, Joaçaba, v. 43, n. 1, p. 115-132, | E-ISSN 2177-6059, jan./abr. 2018.

MOROSINI, M.C; NASCIMENTO, L.M. **Internacionalização da Educação Superior no Brasil**. Educação em Revista, Belo Horizonte: n. 33, p. 1-27, 2017.

- MOROSINI, M.C. *et al.* **A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores.** Revista Brasileira de Educação, v. 21, n. 64, jan./mar. 2016.
- MOROSINI, M.C. **Estado de conhecimento e questões do campo científico.** Revista da Educação. Santa Maria, v. 40, n. 1, p. 101-116, jan./abr. 2015.
- MOROSINI, M.C. **Qualidade da educação superior e contextos emergentes.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 2, p. 385-405, jul. 2014.
- MOROSINI, M. **Qualidade na educação superior: tendências do século.** Revista Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, v. 20, n. 43, maio/ago. 2009.
- MOROSINI, M.C. (Orgs.). **Innovation and interdisciplinarity in the university Inovação e interdisciplinariedade na universidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.
- MOROSINI, M. C. Internacionalização (verbetes). *In: Enciclopédia de Pedagogia Universitária: glossário vol. 2.* MOROSINI, M. C. (org). Brasília: INEP/RIES, 2006. 610p.
- MOWEN, J., MINOR, M., **Comportamento do consumidor,** São Paulo: Pearson, 2006
- NLII - **Leading the Transition from Classrooms to Learning Spaces.** An NLII White Paper October 2004
- NMC. **Horizon Report Preview. Higher Education** Edition. EDUCAUSE Learning Initiative. Disponível em: www.nmc.org and www.educause.edu/eli. USA. 2017. Acesso em 20 out 2019.
- NOBREGA, C. **A Ciência da Gestão.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.
- NÓVOA, A. **Os professores e a sua formação.** Lisboa: Dom Quixote. 1992.
- NÓVOA, A. **A modernização das universidades: Memórias contra o tempo.** Revista Portuguesa de Educação, 31(Número Especial), 10-25. DOI: 10.21814/rpe.15076. 2018.
- NÓVOA, A. **A criação de novos ambientes escolares e o adeus à escola do século XIX.** Entrevistador Fernanda Fernandes. Rio de Janeiro. Multirio. 2018. Disponível em <https://bit.ly/38lj5VZ>. Acesso em 08 set 2019.
- NÓVOA, A. ALVIM, Y. Covid-19 e o fim da educação 1870 – 1920 – 1970 – 2020. Revista História da Educação (Online), v. 25, 2021.
- NÓVOA, A., Alvim, Y. **Nothing is new, but everything has changed: A viewpoint on the future school.** Prospects 49, 35–41, 2020.
- OLIVEIRA, H. W. Responsabilidade social: um novo olhar sobre o papel da universidade. In: ULLMANN, Reinhold Aloysio. **Sei em quem confiei: festschrift em homenagem a Norberto Francisco Rauch.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. Livro: <https://cutt.ly/hnmwTWF>

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28 ed São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA, J. A. **A extensão universitária: história, conceito e propostas**. Interfaces - Revista de Extensão, v. 1, n. 1, p. 05-23, jul./nov. 2013.

PRENSKY, M. **Teaching Digital Natives: Partnering for Real Learning**. Thousand Oaks: CA: Corwin Press. 2005.

PIQUÉ, J; AUDY, J. L. N. **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação**. Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento. Brasília, DF: ANPROTEC, 2016. *E-Book*.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Campus, Rio de Janeiro, RJ. 1989.

QS Ranking. **World University Rankings. Methodology**. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>. Acesso em: 20 out 2019.

RECUERO, R. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RIBEIRO, L. R. C. **A aprendizagem baseada em problemas (PBL): uma implementação na educação em engenharia na voz dos atores**. São Carlos: UFSCar, 2005. *E-book*.

RIES. E. **A Startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel. 2012.

ROCHA, T. V.; JANSEN, C.; LOFTI, E.; FRAGA, R. R. **O uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes: um estudo de caso múltiplo no Brasil**. In: XXXV Encontro ANPAD. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

RUF. Ranking Universitário Folha. **Como é feito o Ranking de Universidades**. Disponível em: <http://ruf.folha.uol.com.br/2018/o-ruf/ranking-universidades>. 2018. Acesso em: 20 out 2019.

SAFKO, L.; BRAKE, D. K. **A bíblia da mídia social**. São Paulo: Blucher, 2010.

SANCHO. J. HERNANDEZ. F. **La formación del profesorado em tiempos de incertidumbre**. Movimento, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 09-39, janeiro/abril de 2004.

SANTOS, J. V. T. **A Universidade do futuro**. José Vicente Tavares dos Santos (Org.). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2020.

SANTOS E. Educação Online para além da Ead: Um Fenômeno da Ciberultura. **Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia**. Braga: Universidade do Minho, 2009.

SAVIANI, D. A Filosofia da educação e o problema da inovação em educação. In: GARCIA, W. E. (org.) **Inovação Educacional no Brasil: problemas e perspectivas**. São Paulo, Cortez Editora, 1995.

SOLOMON, M.R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo, sendo.** Porto Alegre, Bookman, 2011

SOUZA, A.C; ALEXANDRE, N.C; e GUIRARDELLO, E.B. **Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade.** Epidemiol. Serv. Saude, Brasília, 26(3):649-659, jul-set 2017

SCHMIDT, H. G. As bases cognitivas da aprendizagem baseada em problemas. *In:* MAMEDE, S.; PENAFORTE, J. (orgs.). **Aprendizagem baseada em problemas: anatomia de uma nova abordagem educacional.** São Paulo: Hucitec/ESP-CE, 2001. *E-book.*

SCHULZ, P. **Como a pesquisa foi parar na universidade?** Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/artigos/peter-schulz/como-pesquisa-foi-parar-na-universidade#1>. Jornal da Unicamp. 13.03.19. Acesso em 23 set 19.

SCHERER, F.O. CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Incubadora e aceleradora: qual a diferença entre elas?** Sebrae Nacional: 14/03/2019. Disponível em: <https://bit.ly/2YoMo5l>. ECONOMIA CRIATIVA. Acesso em 23 set. 2019.

SEOANE, A. Y. **¿Cómo se evalúan las universidades de clase mundial?** Revista de la Educación Superior, v. 38, n. 150, p. 113-120, 2009. Disponível em: http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista150_S4A3ES.pdf. Acesso em: 07 jul. 2019.

SERRA, F. et al.. **Administração Estratégica: conceito, roteiro prático e casos.** 4ed Florianópolis: Insular, 2009.

SHIFFMAN, H. R. **Sensação e percepção.** 5a. ed. Rio de Janeiro, LTC, 2005.
SILVEIRA, F. Design & Educação: novas abordagens. *In:* MEGIDO, V. F. (Org.). **A Revolução do Design: conexões para o século XXI.** São Paulo: Editora Gente, 2016.

SMALL, M. L. **How to conduct a mixed methods study: Recent trends in rapidly growing literature.** Annual Review Sociology, 37:57–86, 2011

SUZUKI, E. **Uma abordagem de engenharia do conhecimento à gestão estratégica da inovação.** Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2008.

TAKASHINA, N. T; FLORES, M.C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Innovating the 21st-Century University: It's Time!** Educause Review, January/February 17-29, 2010. Disponível em: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM1010.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

TARDIF, M. **Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários.** Revista Brasileira de Educação. Jan/Fev/Mar/Abr 2000 N° 13, 2000.

TAVARES, J. **Formação e inovação no ensino superior.** Porto: Porto, 2003.

TAVARES, M. N., FOLETTO, P. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. *In*: COLOMBO, S.S (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre: Penso, 2013.

TAVARES, S.M.N.T. Três desafios para o ensino superior privado no Brasil: expansão, financiamento e governança. *In*: COLOMBO, S.S. (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre: Penso, 2013.

TAVARES, S.M.N.T. **Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção.** Educação & linguagem. SP, v, 12, n. 19, 2009.

TAVARES, S.M.N.T. **Extensão universitária: novo paradigma de universidade?** Maceió: EdUFAL/EDUFRN, 1997.

TEIXEIRA, C. S; AUDY, J. N.; PIQUÉ, J. M. **Ecosistemas de Inovação: Metamodelo para orquestração.** Clarissa Stefani Teixeira; Jorge Audy; Josep Miquel Piqué. (Orgs.). São Paulo: Perse. 245p. v.1; 2021

THE. **The World University Rankings 2020: metodologia.** Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2020-methodology>. Acesso: 20 out 2019.

TORRES, M. J. M. **Função do marketing em instituições de ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Design e Marketing) - Departamento de Engenharia Têxtil, Universidade do Minho, 2004.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas. 1987.

UNESCO. **Conferência Mundial de Ensino Superior 2009: A nova dinâmica do ensino superior e da pesquisa para mudança social e desenvolvimento.** Paris: 2009.

UNESCO. **Conferência Mundial sobre Educação Superior.** Paris: 1998. Declaração Mundial sobre Educação Superior no século XXI: visão e ação; Marco referencial de ação prioritária para a mudança e desenvolvimento da educação superior. Biblioteca Nacional de Direitos Humanos: USP, 1998.

UNESCO. **Educação para a cidadania global (ECG): preparando alunos para os desafios do século XXI.** Coordenação: Setor de Educação da Representação da UNESCO no Brasil. Brasília: UNESCO, 2015a

UNESCO. **Educação 2030: Declaração de Incheon e marco de ação, rumo a uma educação de qualidade, inclusiva e a educação ao longo da vida para todos**, Brasília. 2015b.

VALENTE. J. A. **A Comunicação e a Educação baseada no uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação**. Revista UNIFESO – Humanas e Sociais Vol. 1, n. 1, p. 141-166, 2014a.

VALENTE. J. A. **Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, Edição Especial n. 4/2014, p. 79-97. Editora UFPR. 2014b.

VALMORBIDA, S. **Rankings Universitários: Análise dos Indicadores Utilizados**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, mai/ago 2015.

VOGEL, Michely Jabala Mamede. **Como ler um ranking: a proposta do Brazilian Research Ranking**. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 15, 2014, Belo Horizonte. Anais, Belo Horizonte: ANCIB, 2014. Disponível em: <http://enancib2014.eci.ufmg.br/documentos/anais/anais-gt7>. Acesso em: 30 jul. 2019.

WASSERMANN, S. **El estudio de casos como método de enseñanza**. Columbia: Teachers College Press, Columbia University, 1994.

WRIGHT; KROLL; PARNEL. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZABALZA, M.A. **Diários de aula: um instrumento de pesquisa e desenvolvimento profissional**. Tradução Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R., & HOLBECK, J. **Innovations and Organizations**. New York: Wiley Interscience. 1973.

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA: GESTORES, PROFESSORES E ESTUDANTES

• GESTORES

Bloco 1: Gestão

1. Qual é o **papel da Gestão Universitária** no contexto da Inovação estratégica?
2. Quais são as **principais estratégias da universidade para a inovação**? Teria alguns exemplos de alguns movimentos que tem percebido na IES, que vá ao encontro da primeira pergunta? Que ações tem sido feitas e que impactam na questão 1.
3. De que forma a **Gestão Institucional está conseguindo manter-se atualizada** no que se refere à inovação atualmente, mas também, olhando para o futuro.
4. O que você percebe que em termos de inovação a IES é **única**, ou seja, sua **competência essencial**, isto é, com grande diferencial para a sociedade.
5. Qual é o **maior desafio das universidades** atualmente, no que diz respeito à Inovação estratégica? (Olhando para dentro e para fora)
6. Quais seriam as competências fundamentais dos **gestores/líderes universitários** no aspecto da Inovação estratégica?

Bloco 2: Ensino

7. Como você **percebe as inovações** relativas ao ensino nas universidades nos dias atuais e na sua IES? Em sua opinião, o que deixa a desejar?
8. Em termos de estratégias, o que você percebe de **inovação no ensino**? Poderia me citar umas três inovações nessa perspectiva.
9. Como você percebe o novo perfil dos estudantes? De que maneira **a universidade tem se adequadado** aos novos comportamentos dos estudantes?
10. De que forma a **IES mantém-se atualizada** no que se refere à inovação no ensino?
11. Agora eu gostaria de entrar em alguns temas: De que maneira os ambientes, a formação de docentes, as metodologias ativas, a tecnologia, flexibilização dos currículos, a internacionalização, a educação a distância, contribuem para o processo de ensino?

Bloco 3: Pesquisa e Transferência de Conhecimento

12. Quais as **Estratégias** que a universidade tem com relação às **Pesquisas e a Transferência de Conhecimento** para dialogar com as demandas reais do mercado e da sociedade?
13. As pesquisas que estão ocorrendo na sua universidade estão dialogando e **contribuindo para as questões sociais, ambientais, culturais, econômicas**? Exemplifique no que elas têm contribuído para a sociedade.
14. Agora gostaria de explorar um pouco mais alguns pontos específicos da pesquisa e transferência de conhecimento, como startups, sistemas de inovação, parque tecnológicos, relação da universidade com as empresas, como eles tem contribuído com a inovação?

Bloco 4: Relacionamento

15. Qual sua percepção sobre o **relacionamento entre a universidade e a sociedade** atualmente?
16. Como você vê o movimento da universidade de **proximidade com a sociedade**?
17. Quais são as estratégias específicas nessa linha?
18. Como você percebe os aspectos de relacionamento com a família dos estudantes, com os docentes, as estratégias de comunicação com a comunidade acadêmica (aspecto das redes sociais), CPA, entre outros?
19. **Pergunta Final:** Agora que já abordamos vários aspectos como ensino, pesquisa, relacionamento, *se você pudesse destacar entre tudo que falamos, quais os três principais diferenciais da sua instituição e por quê?*
20. **Pergunta Final:** Como é que você percebe a gestão da sua IES indo ao encontro de tudo que tratamos aqui (de forma positiva e crítica).

• **PROFESSORES**

Bloco 1: Gestão

1. Como você percebe as **principais estratégias da universidade voltadas para a inovação**?
2. Qual sua opinião sobre a **Gestão Institucional no aspecto da inovação. Você acredita que ela está conseguindo manter-se atualizada** atualmente, mas também, consegue ter um olhar para o futuro?
3. Você acha que a sua IES é inovadora? Dê alguns exemplos. O que você percebe que em termos de inovação a IES é única, como um grande diferencial para a sociedade.
4. Qual é o **maior desafio das universidades** atualmente, no que diz respeito à Inovação? (Olhando para dentro e para fora).

Bloco 2: Ensino

5. Como você **percebe as inovações** relativas ao **ensino** nas universidades nos dias atuais e na sua IES? E o que em sua opinião deixa a desejar?
6. O que você percebe em termos de **estratégias institucionais para a inovação no ensino**? Poderia me citar umas três inovações nessa perspectiva.
7. Pensando no aspecto da **inovação universitária**, quais seriam as **competências fundamentais** que os **professores deveriam ter atualmente**?
8. Como você percebe o novo perfil dos estudantes? De que maneira **a universidade tem se adequadado** aos novos comportamentos dos estudantes?
9. Fale-me um pouco sobre as capacitações promovidas pela sua instituição. Elas têm contribuído para o atual contexto das universidades?
10. De que forma a **IES mantém-se atualizada** no que tange a inovação no ensino?
11. Agora eu gostaria de entrar em alguns temas: De que maneira os ambientes, a formação de docentes, as metodologias ativas, a tecnologia, flexibilização dos currículos, a internacionalização, a educação a distância, contribuem para o processo de ensino?

Bloco 3: Pesquisa e Transferência de Conhecimento

12. Você percebe que na sua IES a **Pesquisa e a Transferência de Conhecimento** dialoga com as demandas reais do mercado e da sociedade (contribuição para as questões sociais, ambientais, culturais, econômicas)? Tem exemplos?
13. Agora gostaria de explorar um pouco mais alguns pontos específicos da pesquisa, como startups, sistemas de inovação, parques tecnológicos. Como você percebe a atuação da sua IES nesses aspectos.
14. Pensando na atuação como professor, **como você a relação entre o ensino e a pesquisa e a sua atuação em sala de aula?**

Bloco 4: Relacionamento

15. Qual sua percepção sobre o **relacionamento entre a universidade e a sociedade** atualmente?
16. Como você percebe o **movimento** da universidade de proximidade com a sociedade?
17. Como você percebe os aspectos de relacionamento com a família dos estudantes, com os docentes, a comunicação com a comunidade acadêmica (aspecto das redes sociais), CPA, entre outros.
18. **Pergunta Final:** Agora que já abordamos vários aspectos, ensino, pesquisa, relacionamento, se você pudesse destacar entre tudo que falamos, quais os três **principais diferenciais** da sua instituição e por quê.
19. **Pergunta Final:** Como é que você percebe a **gestão da sua IES**, ela está indo ao encontro de tudo que tratamos aqui? (de forma positiva e crítica).

• ESTUDANTES

1. Você acha que a universidade **mantém-se atualizada** no que tange a inovação de forma geral? Por quê?
2. Como você **percebe as inovações** relativas ao **ensino** na sua universidade? E o que em sua opinião deixa a desejar?
3. Em sua opinião, de que maneira **a universidade tem se adequadado** aos novos comportamentos dos estudantes?
Agora eu gostaria de entrar em alguns temas:
4. Como você percebe a questão dos **ambientes** da IES? São importantes? Como você enxerga isso? (vou exemplificar alguns casos)
5. As **metodologias de ensino** usadas pelos professores são inovadoras em sua opinião? Se sim, quais **as metodologias** mais contribuem para seu aprendizado?
6. Você percebe que seus professores **estão atualizados sobre metodologias**, tecnologias, entre outros, que possam favorecer no processo de ensino?
7. Você conhece sobre a **flexibilização dos currículos**? Se sim, qual sua opinião?
8. E sobre a **internacionalização na sua universidade**? Qual sua opinião?
9. Qual sua percepção sobre a **educação a distância** e sua aplicação em algumas disciplinas?

10. O que você entende por **pesquisa** aqui na sua universidade?
11. As pesquisas que estão na universidade, como você percebe que elas estão contribuindo para as questões sociais, ambientais, culturais, econômicas? Exemplifique no que elas têm contribuído para a sociedade.
12. Como você percebe a sua IES por fora, na sociedade? Qual a imagem que você e seus familiares, amigos têm dela?
13. Como você percebe os aspectos de **relacionamento da universidade com você**, com sua família e com a sociedade em geral?
14. E sobre a **comunicação** com vocês, qual sua opinião? (aspecto das redes sociais, CPA, entre outros).
15. **Pergunta Final:** Agora que já abordamos vários aspectos, ensino, pesquisa, relacionamento, se você pudesse destacar entre tudo que falamos, quais os três principais diferenciais da sua instituição e por quê.
16. **Pergunta Final:** Como é que você percebe a “administração” da sua IES, ela está indo ao encontro de tudo que tratamos aqui? (de forma positiva e crítica).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA SOCIEDADE

Importante: Foram aplicados dois questionários com o nome das universidades de forma separada. Neste apêndice, por questões éticas e de privacidade, foi alterado para Universidade A/B.

O questionário a seguir faz parte de uma pesquisa de doutorado sobre inovação nas universidades. O objetivo é identificar a percepção da sociedade com relação à inovação na UNIVERSIDADE A/B nas perspectivas de gestão, ensino, pesquisa, ecossistema de inovação e relacionamento institucional.

As informações fornecidas por você são anônimas e confidenciais. Você terá sua privacidade garantida. O tempo de resposta é de cerca de 10 minutos.

Desde já agradeço sua participação!

Giovana Bruschi
Doutoranda em Educação

A seguir são colocadas várias afirmativas. O quanto você concorda com cada afirmação? Dê a sua opinião de acordo com a seguinte escala:

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente
- SCO – Sem condições para Opinar

1. GESTÃO ORIENTADA PARA INOVAÇÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	SCO
1.1. A Universidade A/B tem uma visão estratégica e de futuro inovadora e empreendedora.						
1.2. A Universidade A/B é uma universidade que acompanha as mudanças inovadoras que ocorrem na sociedade.						
1.3. A Universidade A/B ser uma universidade antiga a impede de ser inovadora						
1.4. A Universidade A/B ter um campus/cidade universitária é fundamental para a formação de profissionais mais inovadores.						
1.5. A Universidade A/B ter uma infraestrutura diversificada (áreas de lazer, laboratórios, biblioteca, tecnologia) impacta em estudantes mais inovadores.						
1.6. Considerando todas as questões anteriores, a Universidade A/B é uma universidade com gestão inovadora .						

2. ENSINO	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	SCO
2.1. O corpo docente da Universidade A/B impacta a formação de profissionais inovadores.						
2.2. Os cursos da Universidade A/B dialogam com a realidade da sociedade.						
2.3. A UNIVERSIDADE A/B forma profissionais com atitudes proativas que possibilitam inovações para a sociedade.						
2.4. A UNIVERSIDADE A/B contribui para a formação de profissionais com maior capacidade empreendedora .						
2.5. A UNIVERSIDADE A/B forma profissionais orientados para a inovação social .						
2.6. A UNIVERSIDADE A/B forma profissionais orientados para a inovação ambiental .						
2.7. A UNIVERSIDADE A/B forma profissionais com senso crítico , que contribuem para a resolução de problemas da sociedade .						
2.8. As experiências internacionais que a UNIVERSIDADE A/B propicia aos seus alunos contribuem para formar profissionais mais inovadores.						
2.9. Os alunos da UNIVERSIDADE A/B possuem empregabilidade no mercado de trabalho						
2.10. Considerando todas as questões anteriores, a UNIVERSIDADE A/B possui um ensino inovador .						

3. PESQUISA	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	SCO
3.1. A UNIVERSIDADE A/B promove inovações para a sociedade por meio de suas pesquisas.						
3.2. As pesquisas que ocorrem na UNIVERSIDADE A/B dialogam com as demandas reais da sociedade.						
3.3. A UNIVERSIDADE A/B ter sua estratégia focada em pesquisa e inovação é fundamental para que ela contribua de maneira inovadora para a sociedade.						
3.4. A UNIVERSIDADE A/B ter ações de integração entre ensino e pesquisa é fundamental para promover inovação.						
3.5. A UNIVERSIDADE A/B ter um processo de internacionalização das pesquisas por meio da interação de seus professores e alunos com outros países é fundamental para ser uma universidade inovadora na sociedade.						
3.6. A UNIVERSIDADE A/B estimular seus alunos desde seu início da graduação a ter experiência com pesquisa é fundamental para que eles sejam mais inovadores na sociedade.						
3.7. A UNIVERSIDADE A/B ter um corpo docente de pesquisadores é fundamental para o sucesso dela em termos de inovações.						
3.8. A UNIVERSIDADE A/B estar orientada para a pesquisa é fundamental para ser reconhecida como de excelência em nível						

internacional.						
3.9. Considerando todas as questões anteriores, a UNIVERSIDADE A/B é uma universidade com pesquisas inovadoras e de impacto para a sociedade.						

4. ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	SCO
4.1. A UNIVERSIDADE A/B ter um parque tecnológico contribui para desenvolver profissionais mais inovadores.						
4.2. A UNIVERSIDADE A/B é uma universidade que possui estratégias de interação com governos, empresas e a sociedade.						
4.3. A UNIVERSIDADE A/B, por meio do seu parque tecnológico, contribui para o desenvolvimento social e econômico da sociedade.						
4.4. A UNIVERSIDADE A/B promove inovações disruptivas (muito diferenciadas) que impactam na sociedade.						
4.5. A UNIVERSIDADE A/B estimula o desenvolvimento de novos empreendimentos/startups contribuindo para inovações na sociedade.						
4.6. A UNIVERSIDADE A/B possuir um ecossistema de inovação onde cursos, empresas, profissionais, alunos, docentes interagem num ambiente integrado é fundamental para a inovação.						
4.7. Considerando todas as questões anteriores, a UNIVERSIDADE A/B é uma universidade que propicia um ambiente inovador impactando no desenvolvimento da sociedade.						

5. RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	SCO
5.1. A UNIVERSIDADE A/B é uma universidade que possui uma imagem de proximidade com a sociedade.						
5.2. A UNIVERSIDADE A/B tem um ambiente integrador que facilita a relação com seus estudantes e com a sociedade.						
5.3. A UNIVERSIDADE A/B promove atividades culturais que promovem uma aproximação com a sociedade.						
5.4. A UNIVERSIDADE A/B transmite aos estudantes valores de cidadania e ética.						
5.5. A UNIVERSIDADE A/B se comunica de maneira adequada com a sociedade.						
5.6. Os serviços prestados pela UNIVERSIDADE A/B, de diversas naturezas (como odontológico, jurídico, psicológico), a aproxima da comunidade.						
5.7. A UNIVERSIDADE A/B cumpre de maneira adequada seu papel social contribuindo com a sociedade.						
5.8. Considerando todas as questões anteriores, a UNIVERSIDADE A/B é uma universidade com relacionamento próximo da sociedade.						
5.9. Considerando dos aspectos analisados, a UNIVERSIDADE A/B é uma universidade com uma cultura inovadora.						

Gênero: () Feminino () Masculino () Outro

Formação:

- () Ensino Fundamental
- () Ensino Médio
- () Graduação
- () Especialização
- () Mestrado ou Doutorado

Atuação Profissional

- () Empresário
- () Funcionário Público
- () Funcionário de Empresa Privada
- () Profissional Liberal
- () Aposentado
- () Autônomo
- () Desempregado

Idade

- () menos de 18 anos
- () 18-25 anos
- () 26-35 anos
- () 36-45 anos
- () 46-55 anos
- () 56-65 anos
- () mais de 65 anos

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
DOUTORADO EM EDUCAÇÃO

Prezado(a) _____,

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “Universidade Inovadora: A percepção dos públicos envolvidos com relação a sua orientação estratégica para inovação”, sob a orientação da Prof. Dra. Alam de Oliveira Casartelli. Esta pesquisa tem por objetivo “Analisar qual é a percepção dos públicos envolvidos na universidade com relação a sua orientação estratégica para inovação”.

As informações obtidas são de caráter confidencial e servirão unicamente para este estudo de cunho qualitativo e quantitativo e sua divulgação será apenas em nível científico. A entrevista é anônima, sem referências pessoais.

É assegurada a privacidade total na participação da pesquisa.

O telefone da Comissão Científica da PUCRS é (51) 3320-3635. O horário de funcionamento é das 8h às 11h30 e das 13h30 às 17h30.

Agradeço desde já a colaboração!

Ciente do que foi exposto no TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, concordo em participar desta pesquisa.