



**XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**

*Desafios da Gestão da Educação Superior na América Latina e Caribe pós-pandemia:  
Inovação, Integração e Interculturalidade*

Cidade de Loja - Equador  
18, 19 e 20 de janeiro de 2023



## **INOVAÇÃO NO ÂMBITO UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE EM INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**MARGARETE DE FÁTIMA MARCON**

UDC Medianeira

[margareth.f.marcon@gmail.com](mailto:margareth.f.marcon@gmail.com)

**SAMARA HEADLEY**

UEL

[samarasilva09@ymail.com](mailto:samarasilva09@ymail.com)

### **RESUMO**

O artigo aborda uma temática de considerável relevância no cenário do desenvolvimento mundial, que é o papel das universidades para o desenvolvimento da Inovação. Entre os pilares que compõe a inovação e impulsionam o crescimento das economias em todos os países, está à educação superior, que atua como o motor fundamental para este desenvolvimento. Neste sentido este artigo visa analisar como as práticas de gestão da inovação são percebidas pelos dirigentes e professores de uma Instituição privada de Ensino Superior do Oeste do Paraná, assim como avaliar os processos de inovação e os resultados obtidos. Para tanto, realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. Os resultados evidenciam que as práticas utilizadas pela IES em estudo estão relacionadas com as políticas de sustentabilidade, planejamento, avaliação institucional, reestruturação da matriz curricular e projetos de extensão (universidade/empresa). A utilização de redes sociais, a melhoria realizada no sistema eletrônico de informação são práticas de gestão da inovação. As conclusões revelam que a inovação é resultado da troca de experiências, do aprendizado coletivo e do trabalho em equipe, daí se dá à importância de ambientes propícios onde às pessoas possam trocar informações de maneira constante.

**Palavras chave:** Sistemas Complexos, Inovação. IES.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema “gestão da inovação em instituições de ensino superior” tem sido parte dos debates acadêmicos nos espaços universitários de uma forma ainda singela, mas, importante para os dias atuais. Corroboram para o fortalecimento e a necessidade de se repensar o papel das universidades no desenvolvimento nacional, tendo em vista que a inovação tende a produzir efeitos significativos sobre as formas de produção, transferência de ciência e tecnologia para outros espaços além do âmbito universitário (SENHORAS, 2012).

O relatório da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) constatou que o Brasil passou da 47ª posição, em 2011, para a 69ª em 2017. O motivo é atribuído à crise econômica que assola o país nos últimos anos, o que levou a evaporação das fontes de financiamento público destinadas a produção de conhecimento e a inovação.

A gestão da inovação está intrinsecamente “ligada à capacidade das instituições em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de informações e conhecimentos para desenvolverem competências específicas e capacidades inovadoras permanentemente” (SENHORAS, 2012, p.29). Esta observação está relacionada a formação e transferência de novos conhecimentos, informações, novos produtos, processos e tecnologias (SENHORAS, 2012).

A partir deste raciocínio, este artigo aborda uma temática de considerável relevância no cenário do desenvolvimento mundial, que é o papel das universidades para o desenvolvimento da Inovação. Entre os pilares que compõe a inovação e impulsionam o crescimento das economias em todos os países, está à educação superior, que atua como o motor fundamental para este desenvolvimento.

A variável “educação” tem sido considerada importante por vários países, que buscam por meio desta as principais políticas para o progresso do país. Nesse cenário, a educação ocupa mais uma vez papel de destaque.

Neste sentido este trabalho visa analisar como as práticas de gestão da inovação são percebidas pelos dirigentes e professores de uma Instituição privada de Ensino Superior do Oeste do Paraná, assim como avaliar os processos de inovação e os resultados obtidos. Para tanto, realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva e abordagem qualitativa, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado.

Além desta primeira parte introdutória, começa por definindo o conceito de sistemas adaptativos complexos, universidade como sistema complexo seguidas das práticas estratégias de inovação. Na sequência apresenta a metodologia utilizada para responder as questões de pesquisa:

*Q1.* O que leva um sistema complexo inovar?

*Q2.* Como a Instituição de Ensino Superior analisa a importância da gestão da inovação?

Por fim, os resultados são discutidos, bem como as limitações e as implicações do estudo.

## 2. SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS (SAC)

Existem várias definições na literatura para os Sistemas Adaptativos Complexos (SAC), embora diferenciando-se nos detalhes e na relevância relativa dada aos elementos, são semelhantes (MCDANIEL, 2007). Consiste em um conjunto de agentes, que interagem com seu ambiente interno e externo por meio das suas ações (ANTONACOPOULOU; CHIVA, 2007). Para Stacey (1996) são adaptativos pela capacidade de obter regularidade em meio a relações não lineares, de acordo com um conjunto de regras, e que nesse processo de interação, ampliam as múltiplas possibilidades, consequências da rede de relações. O SAC opera de forma a propiciar o aprendizado coletivo dos agentes presentes no processo.

As características que mais ilustram as considerações especiais que o pensamento do SAC traz à gestão das organizações para McDaniel (2007, p.2) são:

1. Diversos agentes que aprendem;
2. Interação uns com os outros de maneiras não-lineares;
3. Auto-organização;
4. Possuem propriedades emergentes; e
5. Co-evoluem com o meio ambiente.

As características descritas por McDaniel (2007) se baseia em duas obras anteriores McDaniel & Driebe (2001); McDaniel & Driebe (2005), escrita com o físico Dean Driebe, que, no momento em que foi desenvolvido o trabalho, foi cientista de pesquisa sênior no *Ilya Prigogine Instituto da Universidade* do Texas em Austin.

Sendo assim os sistemas adaptativos complexos são constituídos por agentes que são processadores de informações com a capacidade de modificar seu comportamento com base na informação que recebem (MCDANIEL, 2007).

A improvisação e a aprendizagem organizacional são elementos importantes para o gerenciamento das organizações complexas (MCDANIEL, 2007). Evidencia-se cada vez mais que em um SAC a improvisação é um elemento importante, face ao comportamento imprevisível que ocorre a partir das interações dos agentes do sistema. A imprevisibilidade está presente no mundo, contrapondo à visão de que as organizações se apresentam como máquinas com comportamento linear (MCDANIEL; DRIEBE, 2005). É o imprevisto que permite às organizações gerar respostas para a gestão da mudança em um sistema complexo.

A compreensão e entendimento de como se dá a determinação e o sentido das ações e das práticas da organização também são elementos importantes (MCDANIEL, 2007).

Enxergar as organizações como SAC's permite gerar mudanças na complexidade do mundo organizacional por meio do provimento de caminhos a partir das ações dos agentes internos e externos que o integram (AXELROD; COHEN, 2000).

## 2.1 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS COMPLEXOS

A organização acontece quando as pessoas trabalham juntas para alcançar algum estado ou objetivo final desejado. Pode acontecer por atividade intencionalmente projetada, improvisação espontânea ou alguma combinação dos dois, mas depende sempre do esforço coordenado (HATCH, 2011).

As organizações, denominadas complexas, possuem particularidades que exigem especial atenção e análise mais acurada (MEYER JR, 2007). Essas organizações, cuja complexidade decorre da natureza, do porte e do processo de produção de seus produtos ou serviços estão sujeitas, a exemplo de outras organizações, a falhas, imprevistos, irregularidades com implicações no seu desempenho (MEYER JR; MURO, 2011).

Sendo assim a Teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos, juntamente com a Teoria do Caos e a Teoria das Estruturas Dissipativas, integra as chamadas ciências da complexidade (STACEY, GRIFFIN, & SHAW, 2000). Neste contexto as organizações os sistemas complexos são caracterizados como sistemas com múltiplos agentes em interação, cujo comportamento não pode ser inferido a partir do comportamento das partes (STACEY, 1996).

Stacey (1996, p. 19) parte da conceituação de ciência da complexidade como:

O estudo de sistemas que são constituídos por uma grande quantidade de agentes que integram entre si para produzir estratégias adaptativas de sobrevivência para eles próprios, e, portanto, para o sistema como

um todo, ou partes do sistema aos quais eles pertencem. Esse sistema, por sua vez, interage com outros sistemas, formando um supra-sistema no qual eles são agentes que co-envolvem.

Todas as partes do sistema interagem entre si continuamente para recriar o todo, e este por sua vez afeta o modo como as partes interagem.

Na perspectiva do pensamento da complexidade a interação destes agentes aprendizado por meio de um processo de realimentação de informação (*feedback*) resultando na co-evolução do sistema (GILPIN, 2005).

Os estudos de Stacey (1996); Stacey, Griffin e Shaw (2000); Meyer (2007); Richardson (2008); Axelrod e Cohen (1999); Lamas e Godoi (2006); Meyer, Pascucci e Murphy (2012) estão baseados na perspectiva da complexidade organizacional e são considerados referência por estudiosos para maior compreensão de fenômenos organizacionais. Entretanto, quem apresenta a base, que redefine a organização sob o aspecto da complexidade é (STACEY, 1996).

## 2.2 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

Universidades são organizações complexas e paradoxais cujas características são destacadas por autores como Etzioni (1972), Cohen e March (1974), Weick (1976) e Baldrige (1983).

As universidades são consideradas organizações complexas, portadoras de objetivo, missão, visão, sistema hierárquico e estrutura, que devem ser tratadas de forma diferenciadas das demais organizações (BALDRIDGE *et. al*, 1982). “Não é uma empresa nem tão pouco uma entidade governamental. Trata-se de uma organização *sui generis*” (MEYER, 2014, p. 14). A complexidade em uma organização *sui generis* assim como seus objetivos e especificidades influenciam na administração desta (MEYER, 2014).

Ao caracterizar a universidade como organização complexa existe um elemento a ser considerado como dificultador da compreensão e do gerenciamento destas organizações é o comportamento imprevisível (ETZIONI, 1964). Logo, compreender as mazelas da universidade e buscar soluções para seus problemas exige atenção e análise mais profunda de suas especificidades e de como elas influenciam na gestão. Por tratar-se de sistemas frouxamente articulados (WEICK, 1976).

O Relatório da UNESCO para a educação do século XXI apresenta quatro pilares propostos por Delors *et al.* (1999), aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver juntos, os quais foram adotados pela Unesco. Tendo como função principal de promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, além de serem aglutinadoras do saber produzido pela humanidade (BALDRIDGE *et al.*, 1982).

A Universidade se consolida como organização complexa, ao especificar os vários papéis que ela desenvolve, dentre os quais se destacam:

- (a) ser o lugar onde se aprende e fonte de saber; acompanhar a evolução do mercado de trabalho;
- (b) ser o lugar de cultura e de estudo aberto a todos;
- (c) ser o lugar de fazer a cooperação internacional;
- (d) ser o lugar onde se produz e se socializa o conhecimento.

Neste sentido, as universidades caracterizam-se como organizações complexas e constituam-se em um interessante campo para os estudos da teoria das organizações.

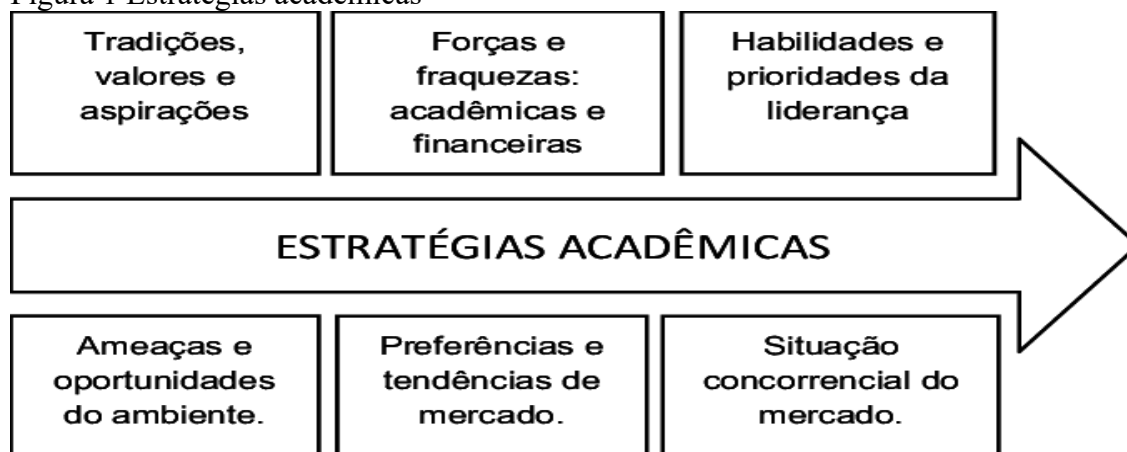
## 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO EM UNIVERSIDADES

Direcionada pela estratégia, as instituições de ensino superior competem por alunos, professores, recursos, prestígio e reputação acadêmica. Localização e qualidade acadêmica

assim como à reputação são fatores críticos que estão presentes na decisão dos alunos na hora de escolher a instituição que irá estudar (MEYER ; MUGNOL, 2004).

É sabido que as estratégias acadêmicas emergem de níveis diferentes da universidade, representa a forma pela qual a organização se relaciona com seu ambiente externo, sendo condição para sua própria sobrevivência (KELLER, 1983). Por conseguinte, estratégias acadêmicas derivam da consideração de diversos fatores internos e externos, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1 Estratégias acadêmicas



Fonte: Keller (1983)

A estratégia acadêmica se concentra em decisões (KELLER, 1883). Sendo assim a capacidade de inovar faz parte de um ciclo dinâmico na sobrevivência universitária em um ambiente competitivo, que é estratégico, uma vez que a inovação é o meio de diferenciação e obtenção de maior vantagem competitiva institucional.

A inovação tem sido um fenômeno há séculos, que serve o único propósito de tornar a vida dos seres humanos mais confortável (KOTSEMIR; MEISSNER, 2013). Gerar e implementar a inovação tem sido de grande importância não só para o bem-estar, mas a sobrevivência de indivíduos, entidades e, em alguns casos, mesmo para civilizações inteiras e nações (KOTSEMIR; MEISSNER, 2013).

A evolução da inovação caracteriza-se por uma alta complexidade que requer um pensamento pouco ortodoxo e uma aceitação social resultante. O conhecimento e novas ideias são componentes essenciais do termo inovação (KOTSEMIR; MEISSNER, 2013).

Uma parcela razoável da literatura de gestão da inovação descreve o processo de inovação como abordagens um tanto lineares, incluindo a difusão de inovação linear como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Evolução dos modelos de inovação em perspectiva histórica

<b>Geraç ão</b>	<b>Período</b>	<b>Autores de ideias fundamentais</b>	<b>Modelo de inovação</b>	<b>Essência do modelo</b>
1	1950 - final de 1960		Tecnologia Push	Processo linear
2	Final de 1960 - primeira metade de 1970	Myers e Marquis, 1969	Market (Need) pull	P & D sobre os desejos dos clientes

3	Segunda metade de 1970 - final de 1980	Mowery e Rosenberg, 1979	Modelo de acoplamento	Interação de diferentes funções
		Rothwell e Zegveld, 1985	Modelo interativo	Interação com instituições de pesquisa e mercado
4	Final de 1980 - início de 1990	Kline e Rosenberg, 1986	Modelo integrado	processo simultâneo com loops de <i>feedback</i> ; "Modelo ligado à Cadeia"
5	1990	Rothwell, 1992	Modelo de rede	Integração e redes de sistema (SIN)
6	2000	Chesbrough, 2003	Inovação aberta	Colaboração em inovação e múltiplos caminhos de exploração
7	(emergente, não formado ainda) 2010		Inovador aberto	Concentre-se nas condições individuais e estruturais sob as quais se tornam inovador

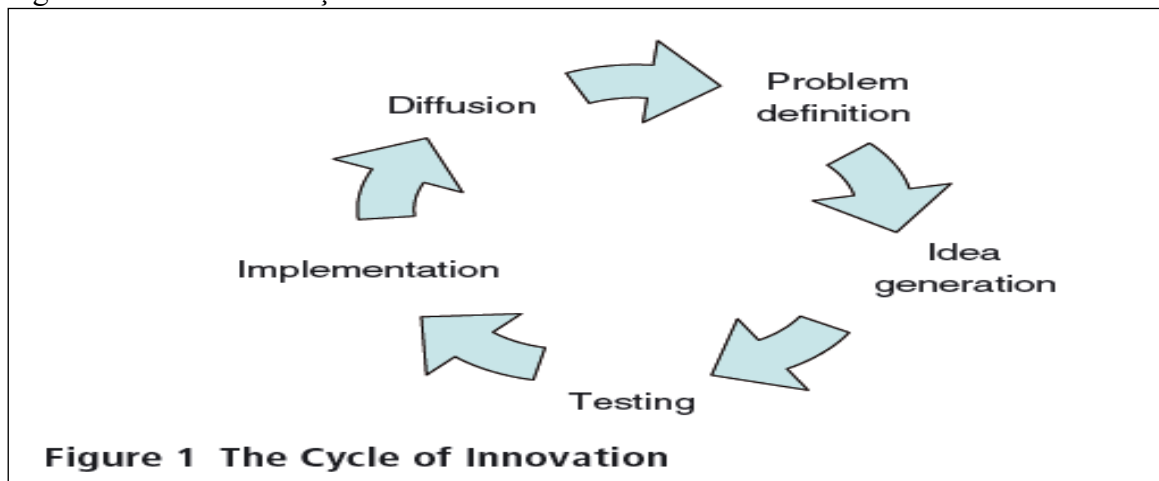
Fonte: Kotsemir; Meissner (2013).

Estes modelos variam em número e forma e etapas do processo de inovação. Em geral, podem ser distinguidas três etapas principais: ideia, desenvolvimento e comercialização (KOTSEMIR; MEISSNER, 2013).

A abordagem da "gestão da inovação" não se concentra no desenvolvimento da inovação na essência dos próprios modelos, mas sim na evolução das estratégias de gestão da inovação das empresas em diferentes circunstâncias socioeconômicas e políticas (KOTSEMIR; MEISSNER, 2013).

A inovação não só envolve a geração, mas também a realização prática de ideias novas e criativas (DAMANPOUR 1991, VAN DE VEN, 1986). Assim, a inovação pode ser definida como um processo complexo e iterativo através do qual os problemas são definidos; Novas ideias são desenvolvidas e combinadas; protótipos e pilotos são projetados, testados e redesenhados; e novas soluções são implementadas, difundidas e problematizadas (HARTLEY; SORENSEN; TORFING, 2013). A Figura 1 mostra as diferentes fases analíticas do ciclo de inovação.

Figura 2: Ciclo da inovação



Fonte: Hartley, Sorensen e Torfing (2013)

O artigo enfoca a inovação na instituição de ensino superior, mas não definimos o setor educacional em termos legais como um domínio público separado da sociedade civil e da economia. A IES é definida aqui em termos de um esforço coletivo para produzir e entregar valor a comunidade. Isso explica por que precisamos nos concentrar nas particularidades e estratégias específicas para a inovação neste segmento.

Nessa perspectiva, pode-se denominar a inovação universitária como elemento que irá modificar as formas de atuação como resposta as mudanças que implica uma organização diferente de trabalho, para a qual devem ser utilizados métodos mais eficazes (HERNÁNDEZ, 2000).

A competência para inovar depende muito da existência de mecanismos e procedimentos desenvolvidos pelas organizações que possam garantir a sustentação de sua capacidade inovadora, que podem ser entendidas por meio do desenvolvimento de novos processos e novos produtos e serviços. “Compreender o que é e será competências básicas e não fundamentais é vital para garantir que o conhecimento central seja mantido dentro em locais estratégicos (EAGAR, et al., 2011, p.9).

O avanço da inovação colaborativa pode ser promovido por um catalisador que exerce uma forma de liderança e gestão empresarial para isso precisa ter desenvolvido competências para inovação. O catalisador encoraja uma reformulação de problemas, traz novos conhecimentos e atores em jogo, explora as restrições e oportunidades existentes e emergentes, gerencia os riscos e incentiva o aprendizado transformador e o pensamento (HARTLEY; SORENSEN; TORFING, 2013).

As universidades que fortalecem as redes de geração de informação e conhecimento por meio de modelos de gestão estratégica da inovação oferecem uma contribuição para o desenvolvimento de competências institucionais internas aos muros da academia e para o desenvolvimento econômico e social maior do que aquelas que não inovam nas suas missões de promoção do ensino, pesquisa e extensão (SENHORAS, 2012).

As instituições de ensino superior precisam preparar-se para enfrentar a concorrência por alunos, professores, qualidade, imagem e prestígio (MEYER; MURPHY, 2003). “Caso contrário, irão sucumbir às estratégias de seus concorrentes e às exigências de um novo contexto, transformando-se, a exemplo das gazelas que se descuidaram de suas defesas, em almoço dos tigres” (MEYER; MURPHY, 2003, p.11).

### **3. METODOLOGIA**

Para responder à questão deste estudo optou-se pela metodologia de estudo de caso qualitativo, abordagem descritiva, tratando-se de um estudo de caso (STAKE, 2000). O estudo de caso objetiva uma descoberta a partir da interpretação de um contexto (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Sendo assim sempre será particular, distinto e específico, por apresentar um interesse particular (STAKE, 2000). Neste estudo, buscou-se analisar como as práticas de gestão da inovação são percebidas pelos dirigentes e professores de uma Instituição privada de Ensino Superior do Oeste do Paraná, assim como avaliar os processos de inovação e os resultados obtidos.

A seleção do caso foi não aleatória, intencional e por acessibilidade (EISENHARDT, 1989), sendo o estudo de caso realizado em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada do oeste paranaense. Justifica-se a seleção pela participação dos pesquisadores na instituição, o que propicia o conhecimento amplo de suas políticas, cultura, história, ambiente e grupos sociais (GODOY, 1995).

Para a realização das entrevistas utilizou-se de questões semiestruturadas e abertas com o intuito de conhecer o ponto de vista dos respondentes. O instrumento de coleta de dado foi adaptado de Echternacht (2015) para as instituições de ensino superior. O instrumento de

pesquisa foi composto por um conjunto de perguntas sem graduado na escala e aplicado em forma de entrevista conduzida pelos pesquisadores. Cada entrevista teve a duração média de trinta minutos, já a observação seguiu um tempo aproximado de uma hora.

Foram entrevistados cinco (5) colaboradores da IES de níveis organizacionais diferenciados: um da alta administração (E1) – pró-reitor, um da administração intermediária (T1) - coordenador de curso de graduação, (T2) - um coordenador de pós-graduação e dois do nível operacional - professores (O1, O2).

Utilizou-se também, da observação direta por meio da participação nas seguintes reuniões: diretoria, coordenação e colegiado da IES com o intuito de analisar as práticas de gestão da inovação apresentadas. Para registrar as observações realizadas utilizou-se um bloco de notas que permitiu a comparação com as demais fontes de evidências, o que possibilitou análises mais completas por meio da convergência das fontes de evidência (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Os dados foram analisados mediante técnicas de análise de narrativa (MANNING; CULLUM-SWAN, 1994). O emprego de múltiplas fontes é característica indispensável ao estudo de caso (YIN, 1987).

Portanto o presente trabalho limita-se a analisar como as práticas de gestão da inovação são percebidas pelos dirigentes e professores, assim como avaliar os processos de inovação e os resultados obtidos de uma instituição privada de Ensino Superior localizada no extremo Oeste do Paraná, assim como avaliar os processos de inovação e os resultados obtidos.

A IES foi marcada por diferentes momentos desde sua fundação em 2000. Em cada um deles, novos atores surgiram na cena social, no âmbito externo e interno, os quais acabaram por definir o perfil institucional. Possui aproximadamente mil alunos e muito contribui para o desenvolvimento da região. Assim, busca a adaptação de seu corpo docente, administrativo e discente no sentido de participar na elaboração de suas políticas, bem como conhecer as metas da IES. O projeto pedagógico, de todos os cursos, busca a flexibilização e alternância no momento oportuno e está sempre comprometido com a qualidade do ensino nas suas respectivas áreas de atuação.

## 2. RESULTADOS

Entre as vantagens da aplicação de uma pesquisa qualitativa, consiste em um tipo de inquérito não ter a finalidade de generalizar as informações obtidas para toda a população e permite desenvolver uma profunda exploração de um fenômeno central do estudo (CRESWELL, 2012).

Quadro 01: Categorização do atributo empregado na pesquisa quantitativa

<b>Objetivos</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Subcategorias</b>
Identificar os tipos de inovação que ocorrem nas IES investigadas.	Inovação nas IES.	1. Implementação processos novos ou substancialmente modificados nos últimos 5 anos. 2. Implementação de algum tipo de serviços novos nos últimos 5 anos. 3. Implementação ou alteração substancial de métodos de comunicação nos últimos 5 anos. 4. Implementação ou desenvolvimento de políticas novas ou substancialmente alteradas nos últimos 5anos.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).



O processo de inovação é constituído por atividades relacionadas com três membros a saber: geração e seleção de ideias, desenvolvimento e implementação das ideias e obtenção de resultados (BARBIERI, 2004).

Neste contexto a partir da análise e interpretação dos dados coletados por meio de observação e entrevista segue, os tipos de inovação, os objetivos propostos pela IES assim como os resultados obtidos de cada inovação implementada, identificada no discurso dos entrevistados para cada subcategoria descrita no Quadro 1.

Quadro 02: Implementação de processos novos ou substancialmente modificados.

<b>Entrevistado</b>	<b>Tipo de inovação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>
E1	Sistema Eletrônico de Informação.	Melhor comunicação.	Facilidade na transmissão de informações internas.
T1 e T2	Melhorias no eletrônico sistema de comunicação.	Melhor comunicação.	Facilidade na transmissão de informações internas.
O1	Avaliação Institucional.	Melhoramento acadêmico pedagógico.	Maior eficiência na gestão, conforme deseja a comunidade acadêmica.
O2	Valorização das competências.	Maior engajamento.	Maior comprometimento e envolvimento do corpo docente.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

Pode-se observar nos Quadros, 2, 3 e 4 que a alta administração (E1) apresenta como inovação o sistema eletrônico de comunicação, vale aqui ressaltar que não é o SEI (iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública para a construção de uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico). E sim, um portal específico da IES, quando logado o professor/acadêmico tem acesso á informações do curso, cronograma, horário, vagas de emprego, eventos, material disponibilizado pelos professores, reserva de material, biblioteca , *chat*, notas e financeiro. Faz parte do processo de modernização da administração, com objetivo de aprimorar a gestão documental e facilitar o acesso de às informações institucionais.

Maior comprometimento e envolvimento do corpo docente é apontado como resultado da valorização das competências pelo nível operacional (O2) no Quadro 2 e intermediário (T1) e (T2) no Quadro 4. Nesta linha de pensamento para McDaniel (2007), os agentes são processadores de informações com a capacidade de modificar seu comportamento com base na informação que recebem. Esses agentes são diversos um do outro, e essa diversidade é a fonte da criatividade necessária para a sobrevivência (MCDANIEL, 2007).

A gestão de pessoas nas IES também é um fator importante para a inovação. É possível observar Fernando Pimenta em entrevista para a Revista Ensino Superior afirma que “como qualquer outro empreendimento, é preciso habilidade para reter talentos”. A reputação de uma IES vem de seu corpo docente e discente também.

Nesse sentido, a concepção de Avaliação Institucional adotada fundamenta-se na avaliação qualitativa, objetivando a construção de um processo de avaliação coletivo, flexível, transparente, e principalmente confiável.

Quadro 03: Implementação de serviços novos.

Entrevistado	Tipo de inovação	Objetivo	Resultado
E1	Sistema Acadêmico.	Aproximar professores/colaboradores e acadêmicos.	Integra os setores: acadêmico, pedagógico e financeiro da IES.
T1	Sistema de compras compartilhadas.	Agilidade e transparência.	Transparências.
T2, O1 E O2	AVA - Ambientes Virtuais de Aprendizagem.	Facilitar a inserção dos estudantes e professores, no mundo virtual, além de auxiliar e facilitar.	Serve de ferramenta de divulgação de material e de suporte a formação do usuário, possibilitando um <i>feedback</i> intenso e extensivo.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

Quadro 04: Implementação ou alteração substancial de métodos de comunicação.

Entrevistado	Tipo de inovação	Objetivo	Resultado
E1	Portal Acadêmico.	Melhora a comunicação.	Reestruturação no <i>layout</i> do portal e do <i>site</i> da IES.
T1 e T2	Capacitação do corpo docente.	Desempenhar com eficácia sua função pedagógica.	Aulas inovadoras, metodologias ativas, publicações.
O1 e O2	Redes sociais.	Transformar as oportunidades de captação geradas nas mídias sociais em alunos matriculados.	<i>Posts</i> de qualidade atraindo a atenção do público. Ficar por dentro de tudo o que é dito sobre a IES é decisivo para uma atuação estratégica no ambiente digital.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

No mundo hiperconectado de hoje, nenhuma empresa pode ou deve fazer tudo sozinho (WOODS, 2015). Na percepção do nível operacional (O1) e (O2) as redes sócias para o professor podem se tornar ferramentas de interação valiosas para auxiliar no seu trabalho em sala de aula, desde que bem utilizadas. “Pode ser usadas para criar comunidades de aprendizagem, compartilhar metodologia, programas, informações e ideias com outros professores, gerar um relacionamento didático e dinâmico entre profissionais da área” (ENTREVISTADO - O1, 2019). A rede social também pode servir de canal de contato da instituição de ensino com as empresas e organizações e comunidade. A tecnologia é um dos instrumentos condutores da inovação (ANSOFF, 1993).

Quadro 05: Implementação ou desenvolvimento de políticas novas ou substancialmente alteradas.

Entrevistado	Tipo de inovação	Objetivo	Resultado
E1	Novas políticas previstas no PDI:	Integrar as ações.	Reestruturação do processo educacional e a introdução de

	Planejamento e avaliação institucional.		mudanças na instituição.
T1	Política de sustentabilidade.	Contribuir para a educação da comunidade e geração de conhecimento.	Criação de uma cultura institucional da sustentabilidade.
T2	Projeto empresa/universidade.	Integrar a universidade e empresa.	Consultoria em forma de trabalho de conclusão de curso.
O1 e Q2	Política de Inovação: Reestruturação da Matriz Curricular.	Tornar os cursos mais atrativos.	Criação de cursos modernos, com currículo flexível, enriquecido por atividades extracurriculares.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

Pode-se observar que para a alta administração (E1) a política que leva a IES inovar está relacionada ao planejamento e a avaliação institucional. As IES, também necessitam desenvolver seu processo de planejamento a exemplo das empresas, o que implica na formulação e implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos (MEYER, 2004).

Diante da importância do ensino superior como promotor da sustentabilidade, as instituições têm procurado incorporar práticas de desenvolvimento sustentável em suas atividades (LOZANO *et al.* 2014). Estas instituições precisam ir além das três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental, deverá ser incluso as dimensões das atividades fundamentais para o segmento: ensino, pesquisa e extensão (AMARAL; MARTINS; GOUVEIA, 2015).

Segundo a ótica as diretrizes curriculares constituem em um procedimento que cria condições para que a IES desenvolva inovações pedagógicas e condições de atualizar e modernizar a universidade, destacando-se a reestruturação da matriz curricular dos cursos de graduação pelo princípio da flexibilização. Neste contexto a inovação pode acontecer de várias formas diferentes (TIDD *et al.*, 2001).

Um dos aspectos considerados mais importantes da estratégia empresarial para a inovação é a realização de parcerias externas. A vinculação das empresas a entidades de pesquisas são consideradas verdadeiras redes de relacionamento voltadas para a realização de projetos cooperativos de inovação (MBC, 2008).

Aqueles que terão sucesso serão aqueles que melhor podem integrar a inovação sistematicamente em todos os aspectos da organização, gerar uma maior taxa de inovação em novas áreas de negócios e gerenciar recursos de inovação de forma eficaz e flexível em um mundo verdadeiramente globalizado e descentralizado (EAGAR, *et al.*, 2011).

Buscou-se também responder as questões de pesquisa: *Q1*. O que leva um sistema complexo inovar? Os fatores mais apontados no discurso dos entrevistados estão a concorrência, diferencial, para se manter no mercado, vantagem competitiva e gerar conhecimento. *Q2*. Como a Instituição de Ensino Superior analisa a importância da gestão da inovação? Considera-se a inovação como muito importante no âmbito educacional. Por meio dela busca-se o cumprimento da missão institucional, a atualização da IES perante o mercado, o atendimento da expectativa de perfil de egresso exigida pelo mercado de trabalho atual e ainda o ambiente de trabalho atualizado para as necessidades da comunidade acadêmica.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar como as práticas de gestão da inovação são percebidas pelos dirigentes e professores de uma Instituição privada de Ensino Superior do Oeste do Paraná, assim como avaliar os processos de inovação e os resultados obtidos. Neste sentido constatou-se que, as práticas utilizadas pela IES em estudo estão relacionadas com as políticas de sustentabilidade, planejamento, avaliação institucional, reestruturação da matriz curricular e projetos de extensão (universidade/empresa). A utilização de redes sociais, a melhoria realizada no sistema eletrônico de informação são práticas de gestão da inovação.

Todavia, sob a denominação da inovação, incluem-se não só as mudanças curriculares, mas também a introdução de novos processos de ensino e aprendizagem, de produtos, materiais, ideias e, inclusive, pessoas. Isso gera a necessidade de uma definição que destaque também o processo e a intenção da inovação.

A inovação é resultado da troca de experiências, do aprendizado coletivo e do trabalho em equipe, daí se dá a importância de ambientes propícios onde às pessoas possam trocar informações de maneira constante (MBC, 2008). Todos os agentes devem estar conscientes e engajados, assim como definir como objetivo e responsabilidade permanente de todos (MBC, 2008).

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.

Sendo assim as discussões sobre a inovação nos espaços universitários corroboram para o fortalecimento das capacidades institucionais e despertam a necessidade de se repensar o papel estratégico e primordial das universidades no desenvolvimento nacional, uma vez que a inovação produz grandes efeitos sobre as formas de produção e transferência de ciência e tecnologia para outros espaços além do âmbito universitário.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Luís Pedro; MARTINS, Nelson; GOUVEIA, Joaquim Borges. **Quest for a Sustainable University: a review**. International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 16, n. 2, 2015.

ANSOFF, H. I. Administração Estratégica. Administração Estratégica Editora Atlas. 1993.

ANTONACOPOULOU, Elena; CHIVA, Ricardo. The Social Complexity of Organizational Learning: The Dynamics of Learning. Management Learning, v. 38, n. 3, p. 277-295. 2007.

AXELROD, R.; COHEN, M. Harnessing Complexity: organizational implications of a scientific frontier. The Free Press: New York, 2000.

BALDRIDGE, J. Vitor et al. Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior. México: Noema, 1982.

BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V. e DEAL, T. The dynamics of organizational change in educations. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BARBIERI, José Carlos. Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. 2 ed. ver. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2004.

CRESWELL, J. W.. Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research (4th ed.). Boston, MA: Pearson. 2012.

COHEN, M.; MARCH, J. Leadership and Ambiguity: the American College President. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

DELORS , Jacques et al. Educação: um tesouro a descobrir; 3ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC:UNESCO,1999.

EAGAR, Rick; VAN OENE, Frederik; BOULTON, Charles; ROOS, Daniel; DEKEYSER, Cindy. The future of innovation management: the next 10 years. Prism. 2011.

ECHTERNACHT, Tiago Henrique de Souza. A inovação e a gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração pública municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. Tese (doutorado). 300 fl.- Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2015.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research, Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.1989.

ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. 2 a ed. Tradução de Míriam L. Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1972.

\_\_\_\_\_. Organizações modernas. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HARTLEY, Jean; SORENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. Public Administration Review. Vol. 73, Iss. 6, pp. 821–830. 2013.

HATCH, Mary Jo. Organizations: a very short introduction. New York : Oxford University Press, 2011.

HERNÁNDEZ, F. Cultura Visual, mudança educativa e projeto de trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2000.

KOTSEMIR, Maxim; MEISSNER, Dirk. Conceptualizing the innovation process – trends and outlook. National Research University Higher School of Economics. 2013.

LOZANO, Rodrigo et al. A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. Journal of Cleaner Production, 2014.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

- MBC – Movimento Brasil Competitivo. Mobilizar para inovar: kit metodológico para a inovação empresarial. Brasília, 2008.
- McDANIEL, R., Jr., & DRIEBE, D. J. Uncertainty and surprise in complex systems. Springer Verlag Heidelberg, 2005.
- McDANIEL, R. Jr. Management Strategies for Complex Adaptive Systems: Sensemaking, Learning, and Improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, 20, (2), 21-42. 2007.
- MEYER JR. V.; MUGNOL, G.. competição e estratégia no contexto das instituições de ensino superior privadas. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 4, n.11, p. 153-165, jan./abr. 2004. Disponível em: <[www2.pucpr.br/reol/index.php/dialogo?dd99=pdf&dd1=635](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/dialogo?dd99=pdf&dd1=635)>. Acesso: 27 de Jan. de 2018.
- MEYER JR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. *Revista Universidade em Debate*. 2(1), p. 12-26, 2014.
- MANNING, P.; CULLUM-SWAN, B. Narrative, content, and semiotic analysis. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (ed.). *Handbook of qualitative research*. California: Sage, p. 463-477, 1994.
- MURO, Paulo; MEYER JR., Victor. Organizações Complexas e Confiabilidade Organizacional: Reflexões Sobre As Hro – *High Reliability Organizations*. *Revista de Negócios*, ISSN 1980-4431, Blumenau, v16, n.2, p.86 – 98, Abril/Junho 2011. Disponível em: <[file:///D:/UDC/Meus%20Documentos/Downloads/2277-8734-2-PB%20\(3\).pdf](file:///D:/UDC/Meus%20Documentos/Downloads/2277-8734-2-PB%20(3).pdf)>. Acesso em: 19 de Jan. de 2018.
- TIDD, Joseph; BESSANT, Jr.; PAVITT, Keith. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 3 change rd. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.
- REVISTA ENSINO SUPERIOR. Investir em Rh é caminho eficaz para uma IES bem-sucedida. n. 91, 2008.
- SCHUMPETER, J. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Ed. orig. 1912.
- \_\_\_\_\_. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. .Ed. orig. 1942.
- SENHORAS, Elói Martins. Estruturas de gestão estratégica da inovação em universidades brasileiras / Boa Vista: Editora da UFRR, 2012. 153 p. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/19695929-Estruturas-de-gestao-estrategica-da-inovacao-em-universidades-brasileiras.html>>. Acesso: 09 de Dez. de 2017.
- STACEY, R. *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: BerrettKoehler, 1996.
- STACEY, R. D.; GRIFFIN, D.; Shaw, P. *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* New York: Routledge. 2000.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

STEIBER, Annika; ALÄNGE, Sverker. Organizational innovation: a comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. Triple Helix. Vol.2 – Cap.9. Gothenburg: Suíça, 2015.

WEICK, K. E. Educational organization as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, n. 21, p. 1-19, 1976.

WOODS, Tim. Using the Ten Types of Innovation Framework. Hipeinnovation. 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.