



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



INOVAÇÃO NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

VERA LUCIA TELLES SCAGLIONE

Faculdade Paulista de Artes - FPA

vera.fpa@terra.com.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as práticas inovadoras adotadas na gestão de Instituições de Educação Superior (IES). Trata-se de um estudo de caso, analisado à luz do referencial teórico sobre as teorias de inovação, tipos de inovações: disruptivas ou incrementais e formas de ocorrência (SCHUMPETER, 1942; TIDD E BESSAN, 2007; O'SULLIVAN E DOOLEY, 2009; MOORMAN E MINER, 1998 e CUNHA, 2002). A coleta de dados foi feita por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores de uma Instituição de Educação Superior. A análise de dados foi feita com a utilização da técnica da análise conteúdo de Bardin (2004), a análise dos dados revelou que o tipo mais costumeiro de inovação nesse tipo de ambiente são as inovações incrementais ou processuais. Como considerações finais tem-se que a forma mais comum de ocorrência de inovação percebida foi através de ações emergentes e que as inovações são muito aspiradas e valorizadas pelos gestores, sendo consideradas sinônimo de sucesso no desempenho da gestão destas IES.

Palavras chave: Inovação. Inovação incremental. Gestão de Instituições de Educação Superior.

1 INTRODUÇÃO

A inovação na Gestão universitária contemporânea se apresenta como o ponto chave para o enfrentamento dos desafios do século XXI e para a busca pela melhoria e desenvolvimento da educação.

As instituições de educação superior têm enfrentado diversos desafios que exigem soluções inovadoras como: Sustentabilidade financeira; questões tecnológicas; questões relacionadas a diversidade e inclusão; melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem; a globalização e questões ambientais.

Tais desafios exigem que as Instituições de Educação superior sejam flexíveis, inovadoras e colaborativas para se adaptarem às mudanças e continuarem a proporcionar educação de qualidade que supra as necessidades contemporâneas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inovação pode ser citada dentre as maiores aspirações das organizações contemporâneas. Definida como originária de impulso – interno ao sistema capitalista, transformador da vida econômica e gerador de desenvolvimento (SCHUMPETER, 1942) – envolve emergir algo totalmente novo como produto, processo ou serviço. Logo, a inovação é decisão econômica na *lógica schumpeteriana*.

Para Schumpeter (1942), a inovação é a realização de novas combinações, envolvendo os cinco casos seguintes: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Após a definição de Schumpeter (1942), muitas outras advieram com destaque para Tidd e Bessant (2007), para os quais a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Atentam para o fato de que inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. Conforme Freeman (1982), a inovação é a introdução de mudança por meio de algo novo. Para O'Sullivan e Dooley (2009), é mais do que a criação, inclui também a exploração para o benefício, como forma de agregar valor aos clientes. Rogers (2003, p. 5) define-a como “(...) uma, ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por uma ou outra unidade individual de adoção”. A percepção da ideia de novidade, para o indivíduo, determina sua reação a ela. Se parecer nova, ele a considerará inovação. Pode-se observar que as principais definições utilizadas para inovação não evocam o conceito de improvisação.

Moorman e Miner (1998) asseveram que a improvisação pode ser considerada comportamento inovador, que envolve sempre algum nível de criação ou *design*, normalmente uma ação, fora dos planos atuais (MOORMAN; MINER, 1998). Pode surgir, tanto por meio de planejamento formal, como pela via da improvisação. Importante destacar que nem toda improvisação é inovação (BATISTA, 2008). Por outro lado, improvisação pode ser considerada um tipo especial de inovação (MINER; MOORMAN, 2001).

As inovações podem ser classificadas de acordo com o grau de inovação que introduzem, em radicais ou incrementais. As radicais referem-se à criação de algo totalmente novo, capaz de mudar a forma de ver o mundo. Esse tipo de mudança representa apenas 6 a 10% do total de inovações; as incrementais normalmente referem-se às mudanças de pequena

monta, que provocam pequenos impactos apenas. Moorman e Miner (1998) também consideram dessa forma o grau de inovação e, afirmam que algumas provocam fortes desvios nas rotinas; enquanto outras, apenas variações menos significativas.

A classificação das inovações é útil para pensar a relação da improvisação com a inovação; nem toda inovação envolve improvisação; muitas vezes, o que é tido como inovação não demanda grandes esforços para sua concepção; trata-se de inovações de menor importância. Formas mais radicais de inovação costumam envolver mudanças maiores, embora sejam normalmente fruto de processos organizacionais muito bem controlados e geridos. Realmente, a improvisação pode levar a uma inovação, ainda que esta última decorra mais comumente de planejamento (CUNHA, 2002).

Weick (1998) sugere que, como a ênfase da literatura da área de gestão está no controle, existe dificuldade na compreensão de processos como a inovação. Cunha (2002), por sua vez, sugere que – ao lado de inovação planejada – seja interessante também haver espaço para inovações e mudanças emergentes. Desse modo, podem-se aproveitar as oportunidades, em benefício da organização.

Como visto, Weick (2002) também discorre sobre uma necessária flexibilidade de errar, da possibilidade de realizar experimentações, como essencial para que a mudança ganhe espaço. Assim, na visão dos autores, existe a necessidade de certa flexibilidade para que a mudança e, mais especificamente, a inovação aconteça.

Considerando a teoria que versa sobre inovação organizacional, assim como aspectos associados ao tema este artigo se propõe a investigar a seguinte questão: **Como acontece a inovação, especificamente uma Instituição de Educação Superior?**

Essa discussão justifica-se devido à necessidade e desejo de inovar presente no segmento da Educação Superior como forma de superação dos grandes desafios, citados anteriormente, que o setor vem enfrentando nos últimos anos.

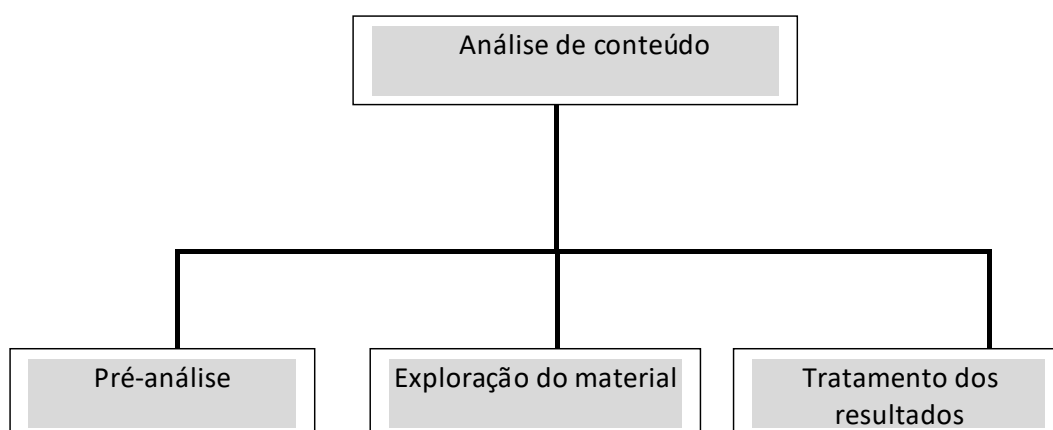
3 METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como pesquisa descritiva e qualitativa, com caráter exploratório, tendo como opção de tipo de pesquisa o Estudo de Caso cuja pesquisa de campo, também chamada de pesquisa empírica, buscou informações diretamente na fonte. O objeto foi abordado em seu próprio ambiente, na verificação das práticas dos sujeitos de pesquisa para, à luz da teoria, compreender as manifestações da inovação na gestão universitária.

A escolha da metodologia de estudo de caso representa uma boa estratégia de pesquisa para estudos organizacionais e gerenciais como este. Acrescenta ainda que “o estudo de casos possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências-documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2009, p. 27).

A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo que é uma técnica que analisa o que foi dito nas entrevistas. Na análise do material, buscaram-se identificar categorias e padrões para análise dos dados, classificá-las em temas/dimensões e/ou categorias, dependendo do momento, para auxiliar na compreensão dos conteúdos expressados que prevê três fases (BARDIN, 2004), sintetizadas na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado pela autora, de Bardin, 2004.

3.1 – ESTUDO DE CASO INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR ALPHA

A Instituição ALPHA¹ originou-se como Instituição de Educação Superior privada, de pequeno porte, focada em determinada área do conhecimento. Deu início as suas atividades em 1998, inicialmente, como Graduação, e ofertava cursos de licenciatura na área de Educação Artística – modalidades de Artes Plásticas, Artes Cênicas, Música, e também Licenciatura em Dança. Era, e é, uma das poucas instituições de educação superior no país a oferecer cursos de formação de professores nas quatro modalidades da área de artes. Oferecia também os cursos de bacharelado em Desenho Industrial, Desenho de Moda, Artes Cênicas e Musicoterapia, sendo pioneira nessa área. Esses cursos continuam sendo ofertados, porém, com nomenclatura atualizada, mais adequada às recomendações do Ministério da Educação.

Instituição privada sem fins lucrativos, idealizada inicialmente pelo seu fundador para atender as populações das classes C e D, que não tinham condições de arcar com as altas mensalidades cobradas pela maioria das Faculdades de Artes da ocasião, até hoje se mantém fiel às propostas de seu fundador, apostando na Possibilidade de ver a democratização do ensino e das artes ao alcance de toda a população.

Possui estudantes, na sua maioria com renda individual de até dois salários mínimos e renda familiar de até quatro salários mínimos. Desse modo, a instituição procura adequar-se às necessidades e características desse público, cujo acesso à educação superior é extremamente relevante e desejável.

Os dez selecionados para a realização da pesquisa foram os dirigentes, os coordenadores de cursos e de áreas. O critério de seleção dos sujeitos levou em consideração o fato de esses sujeitos terem participação na gestão da IES.

Quadro 1 – Perfil e codificação dos respondentes

¹ Nome fictício

Sujeito de Pesquisa – IES Gama					
Sujeito de pesquisa	Cargo	Tempo na IES	Tempo no cargo	Experiência em Gestão Acadêmica	Formação
1	Gestora Acadêmica	8 anos	2 anos	6 anos	Mestre
2	Gestora Acadêmica	4 anos	3 anos	15 anos	Doutora
3	Ex-Gestor da alta administração universitária	7 anos	3 anos	11 anos	Mestre
4	Diretora acadêmica	13 anos	8 meses	15 anos	Mestre
5	Diretor geral	17 anos	12 anos	13 anos	Doutor
6	Gestor Acadêmico	13 anos	3 anos	8 anos	Doutor
7	Gestora Acadêmica	13 anos	3 anos	4 anos	Mestre
8	Diretora Acadêmica	15 anos	3 meses	8 anos	Mestre
9	Gestor Acadêmico	17 anos	17 anos	47 anos	Doutor
10	Gestor Acadêmico	3 anos	3 anos	4 anos	Doutor

Fonte: Autora

Atendendo aos critérios estabelecidos, primeiramente foi realizada uma análise dos documentos institucionais, especialmente o Plano de Desenvolvimento Institucional; a seguir foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado com os sujeitos selecionados, com o objetivo de obter informações que respondessem à questão da pesquisa proposta no estudo: **Como acontece a inovação, especificamente uma Instituição de Educação Superior?**

4 ANÁLISE DOS DADOS

O tema inovação mostrou-se muito presente nos documentos institucionais: “Tendo em vista a rapidez com que ocorrem as mudanças nos campos científico, cultural, tecnológico, econômico e social, num mundo globalizado, uma instituição voltada para educação e formação de jovens e adultos não pode ficar à margem das inovações surgidas em seu tempo.”², em consonância com o depoimento de um gestor acadêmico (Sujeito 10):

² Informação contida Extraído do PDI (2018-2022).

É eu acho que não tem como fugirmos desse caráter improvisador, ou seja, agente de repente pode ser chamada a uma ação muito urgente de mudança, que não estava nos nossos planos, embora eu ache que isso significa também, que a gente tem que intensificar o Planejamento no sentido de previsão, de estar olhando as tendências que vem surgindo e a gente está planejando para saber como vamos caminhar para acompanhar as tendências. (SUJEITO 10).

Esse comentário revela que esse gestor associa inovação e improvisação, apesar de deixar claro que, em sua opinião, não acha interessante que a inovação parta apenas da improvisação, o que representa para ele falta de planejamento.

A maioria dos sujeitos de pesquisa associaram a inovação com ações emergentes. Colocaram também que a inovação mais frequente é a de processos ou incremental, que inovações maiores são mais raras de acontecer.

Observou-se, durante reuniões e entrevistas, que todos os gestores da Instituição Alpha comentaram a **Inovação** como imprescindível, ansiada e necessária para a construção de conhecimento. Na percepção desses gestores a improvisação pode muitas vezes conduzir à inovação.

O único jeito de inovar, eu acho. Porque o que se tem hoje, é assim meio padrão. É o plano de ensino, faz o plano e vamos seguir esse plano. Chega lá, aula e aula. Só que às vezes tem alguma ocorrência nesse intervalo que interfere no plano, você tem que mudar, eu vejo assim (...) (SUJEITO 5)

Para todos os sujeitos a inovação figurou sempre como muito positiva, aspirada, como um ponto ideal a ser atingido e indicativo de um bom desempenho como gestor, vista como potencialidade de busca de crescimento e desenvolvimento pessoal e institucional contínuo. Citaram principalmente a ligação com inovações incrementais, de menor monta, que seriam as inovações de processos.

Os gestores entrevistados relataram a preocupada situação de que a inovação não acontecesse apenas associada ao planejamento e a busca ordenada da inovação, mas também a partir de situações que exigem improvisações. Normalmente as inovações que acontecem pela via da improvisação são inovações menos disruptivas, sendo que as inovações mais representativas aparecem através de ações planejadas. pois tem claro que nesse caso conseguiriam inovações mais significativas. Mas todos foram unânimes que situações que necessitam improvisos muitas vezes abrem caminhos para a tão aspirada inovação.

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou avançar no entendimento da complexa gestão das Instituições de Educação Superior. A indagação central do trabalho: **Como acontece a inovação, especificamente uma Instituição de Educação Superior?** Foi em parte respondido, que tanto através do planejamento e da busca sistemática da inovação e ou da melhoria de processos e serviços, como também acontece pela via de ações emergentes.

A inovação figurou sempre como muito aspirada pelas IES, como ponto ideal a ser atingido. Notavam principalmente a ligação com inovações incrementais, de menor monta, que seriam as inovações de processos.

A contribuição desta pesquisa foi a identificação e a análise das manifestações da inovação na gestão de Instituições de Educação Superior; e espera-se, com isso, ter colaborado para o avanço da construção de uma teoria própria para a gestão de Instituições de Educação Superior, as quais necessitam, devido suas particularidades, de formas próprias de gestão.

Fica a expectativa de também ter contribuído com implicações de ordem prática e gerencial, a fim de facilitar para os gestores a compreensão do caráter emergente de muitas ações que se desenvolvem nessas organizações, entre elas especialmente o processo de inovação na gestão de Instituições de Educação Superior.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATISTA, M. G. C. **Sob a Superfície**: o papel da improvisação no contexto organizacional. Programa de Doutorado do Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2008.

CUNHA, M.P.E. All That Jazz: Três Aplicações do Conceito de Improvisação Organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, jul-set, p.36-42, 2002.

FREEMAN, C., *The economics of industrial innovation*. 2 ed. Frances Pinter, London, 1982.

MOORMAN, C.; MINER, A.S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, p. 698-723, 1998.

O'SULLIVAN, D.; DOOLEY, L. **Applying the innovation**. Sage Publications, C.A., 2009.

ROGERS, E. **Difusion of innovation**. Ed. New York: The Free Press, 2003.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1942.

TIDD, J.; BESSAN, J. **Innovation and entrepreneurship**. Ed. John Wiley and Sons. England, 2007.

WEICK, K.E Improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, Catonsville, v. 9, p. 543-555, 1998.

_____. A estética da imperfeição em orquestras e organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 6-18, São Paulo, jul./set., 2002.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills. Sage Publications, 2009.