



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **O PAPEL DOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO: DESCOBERTAS E REFLEXÕES**

**Giovana Fernanda Justino Bruschi**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

[giovana.bruschi@edu.pucrs.br](mailto:giovana.bruschi@edu.pucrs.br)

**Alam de Oliveira Casartelli**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

[alam.casartelli@pucrs.br](mailto:alam.casartelli@pucrs.br)

### **RESUMO**

Este trabalho é parte de uma pesquisa de doutorado, em fase de conclusão, que tem como objetivo conhecer a percepção dos públicos: gestores, professores e estudantes de duas universidades gaúchas, uma pública e uma privada sobre a inovação na perspectiva da gestão, do ensino, da pesquisa e do relacionamento institucional. Nesse documento apresentaremos as análises das entrevistas semiestruturada com sete gestores de cada universidade, ocorrida entre agosto e setembro de 2020, sobre o papel da gestão universitária no contexto da Inovação. É um estudo de abordagem qualitativa e para os dados usou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009). Como resultados, chegamos nas categorias: Transferência de conhecimento para a sociedade, Diretrizes Estratégicas, Fomentar a inovação e Inovação e Empreendedorismo, ou seja, o papel do gestor está em conduzir e estimular as estratégias, promover a inovação em todos os níveis, proporcionar condições para que o conhecimento gerado chegue até a sociedade, também, promover o empreendedorismo e a articulação entre universidade, empresas e governos.

**Palavras chave:** Inovação; Gestão Universitária; Gestores; Empreendedorismo.

## **1. INTRODUÇÃO**

Diante de um contexto em constantes mudanças, especialmente no que se refere à pandemia de Covid-19<sup>1</sup>, o papel dos gestores de instituições de ensino superior (IES) tornou-se ainda mais importante. Nunca antes passamos por uma situação tão drástica, como essa pandemia, onde as equipes tiveram que, de um dia para outro, fazer alterações na forma de ensinar e se comunicar com seus estudantes.

Já sabíamos que a educação estava passando por alterações significativas, seja na forma de ensino, na relevância da pesquisa para a sociedade, mas não se imaginaria que essas mudanças, as quais vinham cercadas pela inovação, criatividade e tecnologia, iriam acontecer tão rapidamente. Nesse sentido, Nóvoa e Alvim (2021, p. 17) afirmam que “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”.

Essa “mudança possível” que referencia Nóvoa e Alvim (2021) está articulada de alguma forma com inovar. A gestão, o ensino, a pesquisa e a extensão estão abraçadas pela inovação. Nesse sentido, qual é o papel da gestão universitária no contexto da Inovação? O que pensam os gestores sobre seus papéis dentro e fora das instituições de ensino superior (IES)? Este trabalho tem por objetivo mostrar o que pensam catorze gestores de duas universidades, uma privada e outra pública (sete de cada IES), do Sul do Brasil sobre esse aspecto. Para tanto, foram realizadas entrevistas entre os meses de agosto e setembro de 2020. Vale destacar, que esse trabalho é um extrato de uma pesquisa de doutorado em fase de conclusão que visa analisar a percepção dos públicos: gestores, professores e estudantes de uma universidade privada e uma pública sobre a inovação nas perspectivas da gestão universitária, do ensino, da pesquisa e do relacionamento institucional.

Este trabalho é relevante apesar de ser um excerto de uma pesquisa, pois, consegue retratar o que os gestores pensam acerca do papel deles no que se refere à inovação na perspectiva da gestão. Merece destaque, já que, sobretudo, a partir o contexto pandêmico, o papel dos gestores tornou-se fundamental para a tomada de decisão no que tange ao enfoque do ensino remoto emergencial (ERE), das decisões financeiras que por sua vez exigiu criatividade, coerência e transparência com os estudantes e responsáveis a fim de manter a sustentabilidade financeira num momento de crise, da efetiva comunicação com as partes interessadas, enfim, inovar nesse cenário, não predispõe ações somente acadêmicas, mas em todos os processos de uma instituição de ensino superior.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. CONTEXTOS EMERGENTES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

É de conhecimento de quem atua com a Educação Superior que as universidades estão passando por mudanças significativas. Nesse sentido, Morosini (2014) afirma que 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 desafios estão postos dos quais se destaca considerar as demandas locais num contexto global. A autora ainda esclarece que esse estado de mutação traz consigo Contextos Emergentes da Educação

---

<sup>1</sup> Doença infecciosa causada pelo novo coronavírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China.

Superior: configurações em construção na educação superior observadas em sociedades contemporâneas e que convivem em tensão com concepções pré-existentes, refletoras de tendências históricas.

Ainda nessa perspectiva, Enricone (2007) adiciona que a universidade deste início de novo milênio, mais do que nunca, terá que aprender a lidar com a complexidade, a incerteza e o enorme desenvolvimento tecnológico que derruba as fronteiras e modifica os conceitos de cidadania e nacionalidade. A autora adiciona ainda que surge a era da comunicação global, do ensino em redes, que afetam a todos nós, especialmente os profissionais da educação.

Na concepção de Audy (2017) as novas estruturas representam não só a necessidade de construção de nova cultura institucional, incorporando o empreendedorismo e a inovação, a interdisciplinaridade (demandada pela complexificação dos problemas da sociedade), como a necessidade de novos perfis profissionais, com foco no mercado e nas demandas da sociedade, tanto nos meios empresariais como nos sociais e ambientais. O autor assegura ainda que nesse contexto é importante a clareza da preservação do núcleo organizacional, dos valores e do marco referencial da instituição, que deve ser preservado, sendo fator norteador das novas estratégias, deliberadas ou emergente, no contexto do processo de planejamento institucional.

É indiscutível que para as IES conseguir acompanhar as mudanças pelas quais a sociedade passa é necessário inovar, ou seja, a inovação faz parte hoje das 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.

O papel dos gestores institucionais nesse aspecto torna-se fundamental para planejar, determinar ações, acompanhar os resultados e dar foco às suas equipes. Enricone (2007, p.01) afirma:

As inovações dependerão de administradores, diretores e coordenadores que entendam das dimensões que estão envolvidas na esfera de abrangência de suas atuações. Se for criado um ambiente inovador, as mudanças organizacionais e pessoais serão facilitadas e a criatividade será estimulada.

Falar em inovação é falar de transformação, seja algo material ou um processo, atividade ou serviço. Segundo Christensen<sup>2</sup> (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.

## 2.2. INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Inovar, diferentemente do que muitos pensam, não está relacionado unicamente com a tecnologia, mas ela pode ocorrer em diversos contextos, como em processos e produtos ou na

---

<sup>2</sup> 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, onde criou a teoria de Inovação Disruptiva.

gestão. A despeito disso, o Manual de Oslo<sup>3</sup> (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. Por outro lado, quando o assunto é a inovação tecnológica, Schumpeter (1988), o chamado pai da inovação, esclarece que ela cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, desta forma, 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.

Ainda abordando a inovação, Christensen (1997) traz um conceito muito importante para compreender os tipos de inovação e diferencia a Inovação Disruptiva e a Inovação Incremental. Essa gera melhoria contínua e de sustentação nas diversas fases do ciclo de vida de um produto ou processo, envolve melhorias, normalmente mais simplistas. Por outro lado, a inovação disruptiva corresponde àquelas mudanças radicais, de ruptura com os costumeiros paradigmas, por consequência, provoca novos patamares tecnológicos onde se aplica.

Diante desses conceitos, o que implica inovar na educação superior? Certamente há inúmeros pesquisadores que tratam dessa temática, mas para fins de conceituação nesse trabalho, vamos utilizar a definição de Masetto (2004) que afirma que a inovação no ensino superior define-se 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” (MASETTO, 2004, p. 197).

Observa-se que as instituições de ensino superior estão num percurso em consonância com a sociedade e muitas delas têm investido em inovação nas perspectivas de ensino, de pesquisas e extensão. Nesse sentido, 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.

Adicionalmente, Moran (2015) destaca alguns pontos importantes nesse novo contexto em que vivemos. Segundo ele, algumas dimensões estão ficando claras na educação formal: 1) o modelo *blended*, semipresencial, misturado, 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 através 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, onde cada aluno desenvolve um percurso mais individual e participa em determinados momentos de atividades de grupo.

A partir dessas considerações, Clark (2006) assume que há dois milagres na transformação deliberada de uma universidade. Um é ter dado início ao processo, ter encarado o medo de fracassar antes de se ter iniciado. Muitas universidades sequer tentarão iniciar o

---

<sup>3</sup> Em 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 objetiva orientar, padronizar conceitos, metodologias e indicadores de Pesquisa & Desenvolvimento de países industrializados.

processo. O autor afirma que parece muito arriscado e ainda que uma instituição respeitada poderá fracassar, poderá perder sua alma no processo. O outro milagre é dar continuidade a um círculo de realizações bem sucedidas num espaço de uma década ou mais, resistindo à grande tendência conservadora nas organizações – especialmente nas universidades. No âmago de cada milagre reside a vontade.

A partir desses pontos de vista, onde nota-se um cenário em constante alteração é notável a necessidade de uma gestão institucional universitária que consiga, embasadas em sua missão, prever, analisar, planejar estruturas e planos que permitam transformar as análises e planos em algo concreto. Para tanto, um planejamento que determine que caminho percorrer e aonde chegar, com prazos e recursos torna-se fundamental.

### 2.3. A INOVAÇÃO COMO DIRECIONADOR DA ESTRATEGIA

Em virtude da expansão do ensino superior ocorrido na última década, bem como das mudanças às quais passamos, seja com base no crescimento rápido da tecnologia, da mudança de comportamento dos estudantes ou da chegada da pandemia, o perfil das IES precisou mudar. Tais mudanças refletem diretamente na gestão e governança institucional haja vista que o mundo está mais dinâmico, competitivo e para atuar nessa nova realidade é fundamental que a IES seja flexível e tenha profissionais com mente aberta. Por sua vez, ter planos estratégicos ou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) contribui para que as IES em momentos de crise ou de grandes mudanças, como os que vivemos, consigam “ajustar as velas” e “tocar o barco” da maneira mais adequada possível. Para uma IES determinar uma estratégia é necessário que a instituição conheça satisfatoriamente bem seus pontos fortes, ameaças, fraquezas e oportunidades, observando seu contexto interno e externo.

Nesse sentido, Porter (1989, p. 63) questiona:

O que é estratégia? Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentaria um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Mintzberg *et al.* (2006, p. 85) também traz suas considerações acerca do assunto e explica: “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 sequencias de ação da organização em um todo coeso. O autor ainda adiciona que as metas e objetivos estabelecem o que vai ser 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).

De acordo com Kotler e Fox (1994) o planejamento estratégico é novo para a maioria das IES. Segundo eles, 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, onde 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. Esse planejamento envolve identificar a missão institucional, avaliar seus recursos e examinar o ambiente para determinar quais devem ser suas prioridades estratégicas.

Muitas IES decidem não fazer um planejamento estratégico estruturado com mapas estratégicos. Conforme define Kaplan e Norton (2008) 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. Algumas instituições, por sua vez, elaboram Planos de Ação conforme sua estrutura organizacional e, sobretudo, utiliza o PDI como seu direcionador estratégico. De acordo com Brasil (2006) o PDI é considerado uma carta de intenções que visa um plano de ação. É um dos processos fundamentais da gestão acadêmica, exigido conforme Art. 16. do Decreto 5773. 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.

Na Enciclopédia de Pedagogia Universitária, o PDI é referenciado quando da 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.

Como faz notar, o papel das lideranças numa IES é significativo para a elaboração de estratégias inovadoras, consistentes com a cultura organizacional e muitas vezes de risco. Nesse sentido, Casartelli (2016, p. 215) identifica que “quando o nível de competitividade existente é elevado, a Gestão e Inovação Estratégica é melhor exercitada, levando os executivos a serem mais criativos”. Relata ainda 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”.

Ao analisar algumas premissas da formação de estratégias Mintzberg *et al.* (2006) destaca 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. Nesse sentido, Casartelli (2016, p. 220) adiciona:

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.

Por tudo isso, caso a instituição de ensino defina que sua estratégia será direcionada para a inovação, por exemplo, nas pesquisas, no ensino, todo o esforço e foco serão voltados para esse tema. Essa postura é retratada por Suzuki (2008) quando sustenta 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. Ainda nessa linha de pensamento, Coral *et al.* (2009, p. 87) salienta que “um processo do Planejamento voltado para Inovação necessita que as informações auxiliem a elaboração de estratégias inovadoras e também é de suma importância o envolvimento dos colaboradores da organização”.

#### 2.4. INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NAS IES

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).

Clark (2006) questiona como alterar uma postura tradicional dos atores envolvidos numa IES baseada no *status quo* para uma postura nova orientada à mudança nas universidades? Para o autor, essa postura pode ser denominada de várias maneiras: a universidade inovadora, a universidade pró-ativa, a universidade empreendedora. Observa-se que em muitos textos, a nomenclatura é “universidade inovadora”, devido ao fato de que esse termo gera menos resistência na academia, evitando algumas conotações negativas que muitos acadêmicos associam ao termo empreendedorismo.

Nessa perspectiva, 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 (AUDY, 2006, p. 420).

Etzkowitz (2009) também retrata as mudanças pelas quais as Universidades têm sido expostas desde sua criação, destacando os mecanismos e formas de interação entre: Universidade, Empresa e Governo (UEG) também denominado de Hélice Tríplice. O modelo da Hélice Tríplice de Etzkowitz (2009) significa uma articulação entre as universidades, a indústria e o governo e nesse regime ocorre um relacionamento recíproco, no qual cada um tenta melhorar o desempenho do outro.

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 traduzido em usos práticos, devido à sua natureza polivalente, simultaneamente teórica e prática.

Ainda nessa linha de considerações, no que tange a Hélice Tríplice, Piqué (2016) explica 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. Assim sendo, a inovação é gerada pelas dinâmicas próprias de cada hélice e pelas relações e interações entre elas, 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. Piqué (2016) por sua vez, aponta abordagens mais recentes e a incorporação da sociedade – as pessoas, isto é, os cidadãos – como uma quarta hélice, gerando o modelo da Quádrupla Hélice. Piqué (2016) ainda especifica que as áreas de inovação compartilham a mesma missão fundamental: gerar desenvolvimento econômico e social por meio da inovação, do empreendedorismo e da tecnologia.

A partir desse cenário, chega-se à Terceira Missão das universidades. Conforme define Audy (2017, p. 11):

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 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.

É válido destacar a cronologia das universidades com fatos que configuram sua relevância para a sociedade. Audy (2017) identifica que 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). Na segunda metade do século XX, em especial nos Estados Unidos, surge a segunda revolução na missão, com a emergência da inovação e a atuação da Universidade como vetor (e protagonista) do processo de desenvolvimento econômico e social da sociedade onde está inserida. O autor chama a atenção que todos esses movimentos foram mudanças radicais, disruptivas, no contexto da missão e da atuação das universidades (Audy, 2017).

Clark (2006) ressalta que não são as demandas do dia a dia que levam a universidade a se modificar, mas sim as inúmeras respostas específicas àquelas demandas, em forma de atos de vontade que são originados na própria universidade. Para o autor, o estudo do empreendedorismo acadêmico moderno ensina, e muito bem, que no avanço do século 21 as universidades obterão o que merecem, uma a uma. As que têm sorte terão construído seus hábitos de mudança institucional.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa e de cunho exploratório. Para Malhotra (2001) 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. A técnica de coleta de dados foi com a execução de entrevistas semiestruturadas em profundidade com abordagem direta, aplicadas aos gestores de duas universidades, uma privada e outra pública,

selecionados por amostragem não probabilística por julgamento. As entrevistas ocorreram entre os meses de agosto e setembro de 2020, totalizando 07 gestores de cada IES, um total de 14 entrevistados. Em virtude da pandemia da Covid-19, elas foram realizadas, em sua maioria, na Plataforma Zoom<sup>4</sup>. Quanto à amostra, Marconi e Lakatos (2010, p. 147) afirmam que a amostra “é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Para a análise de dados a técnica utilizada foi a Análise de Conteúdo, embasado no método de Bardin (2009, p. 38) que consiste em: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Para fins de anonimato, as respostas dos entrevistados foram citadas utilizando a codificação e a sequência de forma aleatória e serão destacados conforme: GEST01PR até GEST07 – Gestores da Universidade Privada e numeração sequencial, GEST01PU até GEST07 – Gestores da Universidade Pública e numeração sequencial.

#### 4. RESULTADOS

Como já referenciado, foi questionado aos gestores, qual é o papel da gestão universitária no contexto da Inovação. A partir das análises das suas respostas chegamos a quatro categorias de acordo com Bardin (2009). São elas: ***Transferência de conhecimento para a Sociedade, Diretrizes Estratégicas, Fomentar a inovação e Inovação e Empreendedorismo.***

A primeira categoria refere-se à ***Transferência de conhecimento para a Sociedade***, ou seja, alguns gestores citaram que o papel da gestão é promover uma conexão entre as áreas, seus públicos e conseqüentemente com a sociedade para que essa reconheça que a produção de conhecimento promovida pela universidade se converta em melhorias para a sociedade.

Baumgarten (2020, p. 34) traz alguns aspectos significativos acerca do conhecimento científico e tecnológico e de sua articulação com os interesses presentes na sociedade:

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. (BAUMGARTEN, 2020, p. 34)

O GEST01PR afirmou que a sua área, que é de Pesquisa, tem uma conexão importante com a perspectiva da inovação em todos os aspectos, que vai desde a questão da inovação pedagógica até a inovação no sentido da produção de produtos e conseqüentemente a geração de riqueza e conhecimento para a sociedade. Nas suas palavras, conclui que, talvez a gestão tenha um papel muito importante de articular, ou seja, de fazer uma tentativa de conectar as áreas, as pessoas, os processos, de promover mecanismos que facilitem as transferências, que permitem, por exemplo, que aquele conhecimento tradicionalmente gerado na academia possa ser convertido em algo que a sociedade perceba. Ainda nessa linha, o GEST02PU destaca que a universidade e seus atores, para contribuir com o processo de inovação, tem que se apropriar

---

<sup>4</sup> Zoom Meetings é uma plataforma de videoconferências que possui diversas funcionalidades.

dos problemas da sociedade. Para GEST07PU o papel é de criar os espaços e oportunidades para que a inovação ocorra de fato. Na palavra de GEST01PU o conceito de inovação já é intrínseco na universidade uma vez que a pesquisa trabalha diretamente com a inovação.

Ao abordarmos o aspecto da sociedade, é válido destacar as ideias de Dias Sobrinho (2014), ao afirmar que:

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)

Outro ponto significativo, citado pelos gestores participantes, determinou uma categoria chamada *Diretrizes Estratégicas*.

Na opinião do GEST07PR o papel configura-se em executar as grandes diretrizes e executar os grandes desafios e a visão de horizonte que a instituição tem, focando nos documentos institucionais, como por exemplo, o planejamento estratégico. Para o entrevistado, a gestão tem um papel também de colocar as pessoas boas no trilho, de cumprir com aqueles objetivos institucionais já pré-estabelecidos e validados no planejamento. Adiciona, finalmente, que é liderar pessoas e conduzir processos para um determinado objetivo. Nesse sentido, Oliveira (2010) sustenta que a gestão e planejamento são normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz 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.

Concernente aos pontos anteriores, o GEST05PR destaca que os gestores têm um papel estratégico, observando sempre as necessidades da sociedade e o que a sociedade cobra também de respostas com relação à universidade. O entrevistado ainda conclui que a gestão tem seu papel importante, mas que até uns oito ou dez anos atrás não tinha. Para o GEST04PU a participação da gestão é importante fazendo inovação dentro da gestão, ou seja, inovando a gestão. Ainda nesse sentido, para o GEST05PU o papel da gestão é fundamental para o desenvolvimento de atitudes, estratégias e projetos inovadores tanto de uma perspectiva de alocação de recursos financeiros, quanto de uma perspectiva de organização.

A terceira categoria é *Fomentar a inovação*. Nas palavras do GEST06PR, o papel do gestor não é necessariamente no lugar de condução do processo inovador, mas de possibilitar que ele aconteça, ou seja, de fomentar que ele aconteça. Ainda nesse ponto, o GEST004PR adiciona que a gestão deve proporcionar e dar condições para que os processos ocorram nos diferentes níveis, sejam eles de natureza acadêmica e de pesquisa ou até mesmo da própria essência da instituição. O entrevistado ainda destaca que é interessante observar que o gestor institucional está diante, nesse sentido, de um discurso *versus* sua prática. E que a Gestão Universitária envolve certa ousadia e por consequência seus riscos.

Diante dessas afirmações, Casartelli (2016, p. 220) ressalta:

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.

O entrevistado GEST03PU destaca que a inovação é uma coisa relativamente nova, particularmente aqui no Brasil, e ela tem entrado nos debates mais recentemente, desta forma, sem o apoio da gestão fica muito difícil as coisas acontecerem. Para o GEST03PR a questão da cultura institucional é importante. A gestão é relevante para promover as mudanças. Quando a cultura universitária não deseja essas mudanças tudo fica mais difícil. Para ele, o papel principal é que os gestores universitários estejam abertos às mudanças e estimulem as inovações, criando as condições, colocando esse aspecto para toda a universidade de uma forma muito clara, caso contrário, as coisas não acontecem, até porque, existem inovações que vem da base e se os gestores não aceitarem o erro, essas mudanças acabam não acontecendo.

Alinhado a essas percepções, Christensen e Eyring (2014) ressaltam que os dirigentes universitários precisam ter fé não apenas nas pessoas que integram sua equipe, como também no futuro da instituição. Mas, mesmo que a fé no futuro seja apenas isso - um sentimento sobre aquilo que a instituição é capaz de fazer - não existe outro ponto de partida para os dirigentes. A equipe da universidade, em especial os membros do seu corpo docente, é tanto motor quanto o freio do ônibus. Antes que seja possível traçar qualquer novo rumo, eles precisam ter garantias de que serão ouvidos e de que desfrutarão de segurança no decorrer da jornada.

Finalmente, a categoria chamada *inovação e empreendedorismo*. Para o entrevistado GEST03, o papel da gestão na universidade é situar a área de inovação e empreendedorismo no contexto da terceira missão, no ensino e na pesquisa. Na opinião do gestor, esse é o foco central e obviamente, também, numa dimensão de estruturar um conjunto de ações que viabilizem esse processo de inovação e levar esse conhecimento ao mercado, de fazer articular internamente, em especial na área acadêmica as dimensões de pesquisa, de ensino e de extensão a expressão de pesquisa com foco em direcioná-las para resolução de problemas do mundo real. Outro entrevistado GEST06PU postula que é imprescindível falar sobre o ambiente setorial ou ambiente social. As exigências desses ambientes na educação superior exigem muito da gestão universitária, bem como, existe também uma expectativa da sociedade com relação ao trabalho da universidade para a formação de pessoas para o mercado profissional.

Não podemos esquecer que essa realidade afeta diretamente a forma como os gestores se comunicam com as partes interessadas da universidade. Nas palavras de Audy (2017) independentemente da posição das equipes de gestão, os impactos dessa revolução são imensos, gerando novos desafios e oportunidades para as IES. O surgimento dos mecanismos de geração de empreendimentos, como incubadoras, aceleradoras e espaços de *coworking*, bem como os ambientes de inovação, como parques científicos e tecnológicos, desafiam as instituições a se repensarem profundamente.

As palavras desses entrevistados, vão ao encontro de Etzkowitz e Zhou (2017) ao proporem 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.

Adicionalmente, 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.

## 5. CONCLUSÃO

O que vimos a partir das respostas dos entrevistados são aspectos significativos para refletirmos acerca do papel dos gestores universitários. O primeiro ponto refere-se à preocupação de que a universidade possa desenvolver suas pesquisas de maneira que seus conhecimentos cheguem até a sociedade e essa reconheça seu valor.

Além disso, diante dos relatos, observa-se que muitos gestores veem seu papel como articuladores de ações entre as áreas e, sobretudo, incentivadores. Os gestores têm o papel de disseminar, incentivar e fomentar que a inovação aconteça. Especificamente no tema planejamento, quando as instituições têm como estratégia a inovação, pressupõe-se que seus gestores tenham uma mentalidade aberta ao erro, haja vista que, inovar tem como consequência correr riscos, e assim, suas equipes precisam estar livres para pensar, criar e agir. Não podemos esquecer que muitos dos entrevistados referenciaram que a inovação está contida em todos os processos, no ensino, na pesquisa, na extensão e também na gestão. Por outro lado, ainda é perceptível nesses ambientes certa resistência ao novo.

Outro aspecto percebido nesse estudo, diz respeito à articulação universidade-empresas-governos, a chamada Hélice Quádrupla. A partir das análises das demandas da sociedade, o conhecimento produzido nas universidades, juntamente com o apoio das empresas e do governo geram melhorias em inúmeros aspectos, sejam eles de infraestrutura da cidade, por exemplo, ambiental, social, entre outros. Essa atuação mostra-se muito útil para a coletividade, pois pode produzir resultados satisfatórios os quais a sociedade precisa e pode reconhecer, além disso, move o estudante ou o pesquisador para a prática, levando a teoria para novas perspectivas. É possível notar que muitos estudos sobre esse modelo têm disso desenvolvido, bem como, temos visto e reconhecido a atuação de Parques Tecnológicos reforçando tais ações.

Concluimos que os desafios os quais os gestores institucionais têm que passar encontram-se em conduzir e estimular as estratégias, fomentar a inovação em todos os níveis, proporcionar condições para que o conhecimento gerado nas universidades cheguem até a sociedade e também, promover o empreendedorismo e a articulação entre universidade, empresas e governo. Fica, portanto, para refletir que os desafios não são poucos, principalmente, num contexto mutável e onde a pandemia obrigou as IES, governos e cidadãos a repensarem aspectos já estabelecidos e enraizados. Isso tudo mostra que no segmento da educação onde há tantas variáveis, é necessário ter gestores com resiliência, criatividade e persistência para que possam conduzir com maestria seus papéis.

## REFERÊNCIAS

AUDY, J. L. N. **A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade**. ESTUDOS AVANÇADOS 31 (90), 2017.

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.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução. L. de A. Rego & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70. 2009.

BAUMGARTEN. M. C. Sociedade, sustentabilidade e conhecimentos: um conceito ampliado de inovação. *IN: A Universidade do futuro* [recurso eletrônico]. José Vicente Tavares dos Santos (org). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2020.

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: <https://bit.ly/3m3fTpD>. Acesso em: 13 set. 2021.

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.

CRISTENSEN, C. ;EYRING, H. **Universidade Inovadora: Mudando o DNA do Ensino Superior de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. New York: Harvard Business Review Press, 1997.

CLARK. B. Em busca da universidade empreendedora. *In*: AUDY. J, MOROSINI. M. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

CORAL, E. O A. **Gestão integrada da inovação – estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. Atlas: São Paulo, 2009.

CLOTET, J. Apresentação. *In*: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. p. 11-12.

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.

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.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo**. ESTUDOS AVANÇADOS 31 (90), 2017.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: Inovação em ação**. Porto Alegre: EDUPUCRS. 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.; LONGHI, S. M. Gestão da Educação Superior. *In: Enciclopédia de Educação Superior. Vol. 1.* MOROSINI, M. C. (org). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021
- 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.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. *et al.*. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4.ed. 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. **Inovação na Educação Superior. Interface: comunicação, Saúde e Educação.** São Paulo: Unesp, v.8, n.14, p. 197-202, set-fev. 2004.
- MORAN, J. **Inovações pedagógicas na educação superior presencial e a distância.** São Paulo: Papirus. 2015.
- MOROSINI, M.C. **Qualidade da educação superior e contextos emergentes.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 2, p. 385-405, jul. 2014.
- NÓVOA, A. ALVIM, Y. Covid-19 e o fim da educação 1870 – 1920 – 1970 – 2020. Revista História da Educação (Online), v. 25, 2021.
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 28 ed São Paulo: Atlas, 2010.
- 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.
- SCHUMPETER, J.A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- 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.