



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

QUALIDADE DA GESTÃO ACADÊMICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO PARA IDENTIFICAR OS INDICADORES DE INOVAÇÃO E PRÁTICAS CRIATIVAS EM IES COM CONCEITO MÁXIMO NO IGC

Lourdes Alves
UFSC e IFSC

loual@lourdesalves.com.br

Silvio Serafim da Luz Filho
UFSC

silvioserafim@bol.com.br

RESUMO

Este estudo trata da identificação de indicadores de inovação e práticas criativas em IES-Instituições de Ensino Superior com conceito máximo no IGC – Índice Geral de Cursos. Levanta ideias sobre o que pode contribuir para que as IESs brasileiras obtenham conceito máximo no IGC, um dos componentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Consiste de uma pesquisa qualitativa, cujos estudos foram desenvolvidos através da análise documental. O estudo selecionou uma amostra identificando IES com portes similares. O estudo teve por objetivo identificar indicadores de inovação e práticas criativas em IES, localizadas na Região Sul do país, que obtiveram o conceito máximo no IGC, em 2011, conforme publicação do INEP/MEC. Para identificar o que essas IES apresentam de inovação na gestão, analisou-se os seus relatórios de auto avaliação, publicados em seus sites. As instituições estudadas foram: Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados obtidos são subjetivos e, portanto, plausíveis de contestação. No entanto, pretende-se com este estudo abrir uma frente de debate e aprofundamento sobre os temas – IGC, indicadores de inovação e práticas criativas em gestão, pois só assim pode-se contribuir com a qualidade das instituições de educação superior do Brasil.

Palavras Chave: Educação Superior; Qualidade da Gestão; Indicadores de Inovação.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento acelerado das inovações tecnológicas e de modelos de gestão, fazem com que as organizações, inclusive as universidades, procurem elementos de adaptação, para fazer frente aos desafios da competitividade. Esse novo arranjo, voltado para as características da nova economia - a do conhecimento - privilegia a inovação de processos, métodos, tecnologias e de gestão, a comunicação, a interação, a flexibilização e as competências das pessoas, fazendo surgir a sociedade do conhecimento.

Nessa sociedade, as atividades caracterizadas como intensivas em conhecimento trazem implicações estratégicas para a estruturação e funcionamento das organizações que desejam e precisam se manter competitivas em um mercado cada vez mais globalizado. As

tendências apontam para rumos convergentes à aquisição e aplicação de inovações tecnológicas e para uma arquitetura infra estrutural de suporte a otimização do uso da informação em todos os seguimentos, na busca de uma resposta a uma economia do conhecimento (ALVES *et al.*, 2008).

Assim, tanto as organizações, quanto as pessoas, estão vivendo modelos de comportamento nessa sociedade do conhecimento, a qual tem valores diferentes da sociedade industrial. Nessa nova sociedade é potencializada a capacidade de criação e de empreendimento, requerendo um novo perfil de trabalhador do conhecimento e um novo paradigma de gestão organizacional (ALVES *et al.*, 2008).

Este estudo teve por objetivo identificar indicadores de inovação e práticas criativas em IES, localizadas na Região Sul do país, que obtiveram o conceito máximo no IGC, no período de 2011 a 2013, conforme publicação do INEP/MEC. Está estruturado em quatro partes. A primeira parte apresenta um panorama das instituições localizadas na região sul, nas categorias acadêmicas; universidades, Centros Universitários e faculdades. A segunda trata de alguns conceitos sobre inovação e práticas criativas.

A terceira parte trata da identificação de indicadores de inovação e práticas criativas das IES mapeadas, a partir da análise dos relatórios elaborados pelas suas CPAs¹.

A quarta parte trata dos procedimentos metodológicos, onde se encontram as informações sobre a escolha da amostra, a metodologia de estudo utilizada e os elementos caracterizados como indicadores de inovação e práticas criativas das IES pesquisadas.

O estudo centrou-se, somente, no desempenho das IES, classificadas com o conceito máximo no IGC, no ano de 2011 e localizadas na Região Sul. Não foram considerados no estudo os critérios e parâmetros utilizados pelo INEP/MEC, e não foram levadas em considerações as opiniões, estudos e análises da aceitação dos critérios utilizados para calcular o desempenho das IES, na avaliação das instituições. Será considerado somente o fato de que essas instituições obtiveram o conceito máximo no IGC naquele ano e o que os seus relatórios de avaliação e de gestão podem apresentar, que foram considerados pela pesquisadora para caracterizar como indicadores de inovação e ou práticas criativas.

2 PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA REGIÃO SUL

Ao longo de sua história, o ensino superior brasileiro sempre esteve sob controle do Ministério da Educação, enquanto instituição que atua em nome do Estado. Segundo Boclin (2005), tal perspectiva de controle não é um fato novo nem específico, o que pode ser observado ao se levar em conta a herança histórica perpassada por diferentes regimes políticos e a influência da tradição secular existente em diversos países.

Todavia, embora detenha o controle, o governo central não possui o monopólio do ensino superior, pois esse nível de ensino também é oferecido pela iniciativa privada, a qual, hodiernamente, responde expressivamente pela expansão das vagas, cabendo ao Ministério da Educação a definição e a avaliação das políticas e diretrizes nesse nível de ensino e a sua

¹ Nos termos do artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, a qual institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), toda instituição concernente ao nível educacional em pauta, pública ou privada, constituirá Comissão Permanente de Avaliação (CPA), com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). A CPA obedecerá às seguintes diretrizes: I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos; II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

regulação. Mesmo com todas as inovações trazidas com a promulgação da Lei nº 10.861/2004, que institui o SINAES, a educação superior, ainda, precisa crescer em termos de qualidade, para fazer frente às necessidades de desenvolvimento da sociedade brasileira.

Sabe-se que, para o Brasil se inserir na economia global do conhecimento, torna-se necessário muito investimento (políticas e recursos) na área educacional, principalmente, tanto no ensino básico, quanto no ensino superior, conforme ficou demonstrado nos dados dos últimos relatórios publicados pelo OECD (Relatório OECD, 2011).

Assim, é preciso estudar os dados quantitativos das IES brasileiras, mas é urgente que se desenvolvam pesquisas que possam identificar indicadores de inovação na gestão acadêmica e que os resultados desses estudos possam contribuir com a qualidade das nossas instituições.

Hoje, o Brasil a matrícula na educação superior, em termos quantitativos, apresentou em 2013 um crescimento de 3,8% em relação ao ano anterior, conforme demonstrado no Censo de 2013, publicado pelo INEP/MEC em 09/09/2014 (CENSO INEP/MEC, 2013).

- Total de instituições de educação superior: 2,4 mil;
- Total geral de matrículas na educação superior: 7,5 milhões;
- Total de alunos matriculados na graduação: 7,3 milhões;
- Total de alunos matriculados na pós-graduação *stricto sensu*: 203 mil;
- Total de matrículas nos cursos sequenciais de Formação específica: 16 mil;
- Total de cursos de graduação: 32 mil;
- Total de professores com mestrado e doutorado: 321 mil;
- Cursos com maior número de alunos matriculados: Administração (800 mil), Direito (769 mil) e Pedagogia (614 mil).

O quadro resumo abaixo, publicado pelo INEP/MEC, em 09 de setembro de 2014, demonstra em números a situação da educação superior no Brasil, com base no Censo de 2013.

Quadro Resumo- Estatísticas gerais da Educação Superior, por Categoria Administrativa- Brasil- 2013

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Número de Instituições	2.391	301	106	119	76	2.090
Educação Superior - Graduação						

Cursos	32.049	10.850	5.968	3.656	1.226	21.199
Matrículas	7.305.977	1.932.527	1.137.851	604.517	190.159	5.373.450
Ingresso Total	2.742.950	531.846	325.267	142.842	63.737	2.211.104
Concluintes	991.010	229.278	115.336	82.892	31.050	761.732
Educação Superior - Sequencial de Formação Específica						
Matrículas	16.987	489	100	208	181	16.498
Educação Superior - Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>						
Matrículas	203.717	172.026	115.001	56.094	931	31.691
EDUCAÇÃO SUPERIOR - TOTAL						
Matrícula Total	7.526.681	2.105.042	1.252.952	660.819	191.271	5.421.639
Docentes em Exercício ^{2,3}	321.700	152.166	94.354	47.823	11.459	181.302

Fonte: Mec/Inep - MEC/Capes; Quadro elaborado por Inep/Deed

Notas:

- (1) Corresponde ao número de vínculos de docentes a Instituições de Educação Superior;
- (2) Não incluem os docentes que atuam exclusivamente na Pós-Graduação *Lato Sensu*;
- (3) Quantidade de CPFs distintos dos docentes em exercício em cada Categoria Administrativa.

Verificou-se que houve um crescimento no número de IES no Brasil, em comparativo dos dados publicados pelo Censo de 2011 e o de 2013. Em 2011 a educação superior brasileira contava com 2.365 IES; em 2013 o MEC registrou um total de 2.391 IES.

Para fazer o presente estudo efetuou-se um recorte nas estatísticas oficiais, fazendo uma análise da evolução das instituições por categoria acadêmica, objetivando localizar o objeto da amostra que foi trabalhada, no caso as universidades.

As universidades, em 2003, representavam um percentual de 8,7% em relação a todas as instituições de educação superior brasileiras. Em 2011 esse percentual reduziu, ficando em 8,0%. Em 2013, o percentual de universidades em relação ao número de IES do País ficou em 8,1%.

Outro ponto de destaque refere-se ao número de faculdades em relação ao número de universidades, em 2013. Enquanto, o percentual de universidades é de 8,1%, o índice das faculdades chega a 84,3%, do total de IES do Brasil.

A tabela abaixo, publicada pelo INEP/MEC, referente ao Censo de 2013, demonstra a situação das instituições de Educação Superior no Brasil, por organização acadêmica.

Tabela 1 - Número de Instituições de Educação Superior por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa - Brasil - 2003-2013

Ano	Instituições								
	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2003	1.859	79	84	3	78	86	1.490	39	-
2004	2.013	83	86	3	104	104	1.599	34	-
2005	2.165	90	86	3	111	105	1.737	33	-
2006	2.270	92	86	4	115	119	1.821	33	-

2007	2.281	96	87	4	116	116	1.829	33	-
2008	2.252	97	86	5	119	100	1.811	34	-
2009	2.314	100	86	7	120	103	1.863	35	-
2010	2.378	101	89	7	119	133	1.892	37	-
2011	2.365	102	88	7	124	135	1.869	40	-
2012	2.416	108	85	10	129	146	1.898	40	-
2013	2.391	111	84	10	130	140	1.876	40	-

Fonte: MEC/Inep; Tabela elaborada por Inep/Deed

Deduz-se que, ao continuar o ritmo verificado, em poucos anos o sistema de educação superior brasileiro terá um perfil não universitário. Isso representa uma grande preocupação para um país que já desenvolve pouca pesquisa e inovação e que precisa ser inserido numa economia baseada em conhecimento.

Assim, embora tenha havido um crescimento significativo das instituições de ensino superior, de cursos e de matrículas no período de 2011 a 2013, o Brasil precisa, urgentemente, definir políticas públicas que visem aumentar o investimento em pesquisa e inovação, não somente nas universidades, mas em todas as IES, independente de sua organização acadêmica, pois não se faz crescimento e inovação numa sociedade de conhecimento, se seu capital intelectual não tiver acesso à educação de qualidade e que não passe, somente, para socialização do conhecimento.

Na região Sul do Brasil, cenário deste estudo, verifica-se uma melhor *performance*, no período de 2010 a 2012 (**11,6%**), em relação a quantidade de universidades, apresentando um desempenho mais alto em comparação ao índice geral do Brasil (**8,0%**), conforme tabela 2 abaixo. Embora seja um indicador significativo para medir o poder de inovação da região, ainda precisa de muitos investimentos para que suas IESs possam ser fortalecidas como instituições de fomento à pesquisa e desenvolvimento e possam melhorar a qualidade de seus processos acadêmicos.

Tabela 2 - Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica na Região Sul e no Brasil

Ano	Categoria Acadêmica	Brasil		Região Sul	
		Nº	%	Nº	%
2010	Universidades	190	8,1	46	11,9
	Centro Universitários	126	5,3	17	4,4
	Faculdades	2025	85,1	317	82,1
	IF e Cefet	37	1,5	6	1,6
	TOTAL	2.378	100,0	386	100,0
2011	Universidades	190	8,0	46	11,8
	Centro Universitários	131	5,6	18	4,6
	Faculdades	2004	84,7	319	82,0

	IF e Cefet	40	1,7	6	1,6
	TOTAL	2.365	100,0	389	100,0
2012	Universidades	193	8,1	46	11,2
	Centro Universitários	139	5,7	21	5,2
	Faculdades	2.044	84,6	336	82,1
	IF e Cefet	40	1,6	6	1,5
	TOTAL	2.416	100,0	409	100,0

Fonte: MEC/Inep; Censo da Educação Superior, 2010, 2011 E 2012.

Conforme já demonstrado o objetivo deste estudo é identificar os indicadores de inovação e boas práticas de gestão acadêmica nas IES com conceito máximo no IGC – Índice Geral de Cursos.

Para tanto, identificamos as instituições, localizadas na região Sul, que obtiveram o conceito máximo no IGC, nos anos de 2010 a 2012, conforme tabela 3, abaixo.

Tabela 3 – Instituições da Região Sul com conceito máximo no IGC nos anos de 2009 a 2012.

Ano	Instituição	Nº de Cursos Avaliados	Conceito Médio Obtido			IGC – Faixa
			Graduação	Mestrado	Doutorado	
2010	Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	45	3,78	4,73	3,55	5
	Centro Universitário Municipal de São José.	02	4,06	==	==	5
	Universidade Estadual de Londrina.	38	3,20	3,81	2,56	5
2011	Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	57	3,75	4,73	3,54	5
	Universidade Federal de Santa Catarina.	47	3,39	4,50	3,16	5
2012	Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	55	3,69	3,73	3,51	5
	Fundação Universidade de Ciências da Saúde	08	3,82	3,88	2,17	5

Fonte: MEC/INEP, 2010 a 2012.

Para o presente estudo, escolheu-se como amostra as duas universidades que obtiveram o conceito máximo no IGC em 2011, em razão de ter sido as instituições que tiveram a maior quantidade de cursos avaliados, estão localizadas em dois Estados da Região Sul.

Das 389 instituições de educação superior localizadas na Região Sul, em 2011, somente 02 alcançaram o índice máximo na classificação do Índice Geral de Cursos (IGC 5), conforme pode ser visualizado na tabela 3.

Entende-se que, para que as instituições se transformem em organizações intensivas em conhecimento e com capacidade de inovação precisarão investir na pesquisa, no registro de patentes e na criação de centros de transferência de tecnologia, incubadoras e laboratórios, cujos resultados somente serão obtidos com um corpo docente com alta titulação (mestres e doutores). Também, é necessário que as instituições passem a adotar princípios de gestão, já em uso em organizações industriais, comerciais e de pesquisa e desenvolvimento, buscando

captar, sistematizar e internalizar as boas práticas de organização e de gestão de seus processos administrativos e acadêmicos.

A melhoria da qualidade dos processos acadêmicos das IESs da Região Sul, a necessidade de definição de políticas e diretrizes de modernização da gestão, bem como o aumento de investimentos em pesquisa e inovação pode ser demonstrada pelos índices obtidos no IGC – Índice Geral de Cursos².

Este é o panorama da educação superior brasileira e da região sul. É o cenário do estudo ora apresentado, tendo sido caracterizadas as instituições de ensino superior dessa região que congrega, hoje, o seguinte quadro de IES, conforme tabela 3.

Outros dados podem ser obtidos junto ao INEP/MEC, principalmente, em relação ao número de cursos e de matrículas, para identificar as razões de um desempenho positivo ou negativo no IGC pelas IESs da região geográfica acima referida.

3 INOVAÇÃO E PRÁTICAS CRIATIVAS EM IES

3.1 O que é e como ocorre a inovação

O conceito de inovação tem-se modificado ao longo dos tempos, em decorrência da própria evolução da sociedade e do desenvolvimento científico e tecnológico, modificando a sua própria concepção. Assim, a ênfase que se dava ao ato inovador isolado, realizado pelo inventor individual, por um grupo ou por uma empresa, no século XX, deslocou-se para mecanismos mais complexos subjacentes à produção de produtos e serviços.

Assim, hoje, concebe-se a inovação como “processos inovadores” ou “práticas inovadoras”, para indicar que as distinções tradicionais entre descoberta, invenção, inovação e difusão passaram a ser compreendidas como um processo sistêmico, entendendo que ela decorre da técnica, da relação técnica e ciência e da tecnologia. (TAGLIAPIETRA; SCHMIDT; BERTOLINI, 2010).

Para Schumpeter (1988), a inovação é concebida como uma nova combinação de conhecimento e competências existentes, podendo assumir diversas formas: inovação de produto, de processo, inovação organizacional, acesso a novos mercados e descoberta de novas fontes de matérias primas. Segundo o autor, em qualquer uma das suas formas de inovação, ela é resultante da atividade criativa do empresário e era promovida pela grande empresa. Afirma, ainda, que uma invenção não gera, necessariamente, uma inovação, podendo ser somente a criação de um novo conhecimento.

No contexto atual da evolução tecnológica e do desenvolvimento científico, a inovação é entendida como uma eficiente maneira das organizações melhorarem o desempenho, seja na otimização dos recursos, na melhoria de processos, na identificação de uma nova solução, na implementação de um novo método de gestão ou na conquista de melhores posições no mercado.

As inovações ocorrem nas organizações através de mudanças capazes de criar melhorias de desempenho organizacional, podendo incidir sobre os processos,

² **IGC** - é uma média ponderada dos conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação da instituição. Para ponderar os conceitos, utiliza-se a distribuição dos alunos da IES entre os diferentes níveis de ensino (graduação, mestrado e doutorado). Para o cálculo do IGC são considerados os CPC's referentes às avaliações dos cursos de graduação de um período de três anos. Para ponderar os CPC's são utilizadas as matrículas obtidas nos Censos da Educação Superior dos mesmos anos utilizados para o CPCs. Para a pós-graduação são usados os conceitos atribuídos pela Capes no triênio e as matrículas nos programas de pós-graduação referentes ao ano do cálculo do IGC, os quais fornecem a ponderação das notas dos programas de pós-graduação (INEP, 2009).

produtos/serviços, marketing, ou ainda, sobre a gestão organizacional. (MANUAL DE OSLO, 2005)

Para Gallouj e Weinstein (1997) a inovação é um processo de mudança em produtos, serviços, processos visando melhorar os já existentes, a qual ocorre de maneira radical ou incremental, dependendo do seu ineditismo e podem ocorrer em vários níveis da organização, tais como: inovação de produtos e/ou serviços; inovação de processos; inovação de gestão organizacional; e inovação de marketing. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005; MANUAL DE OSLO, 2005)

Considerando a complexidade e polissemia do termo, optou-se por contextualizá-lo no campo da educação superior. Na educação, a inovação começou a ser admitida na gestão de instituições de educação, a partir dos conceitos e iniciativas dos processos de produção. No Brasil, por exemplo, a administração escolar, nas décadas de 1960 e 1970, esteve baseada em princípios, à época, inovadores da Administração Clássica. Os anos 1980/90, por sua vez, trouxeram como propostas inovadoras nas instituições educacionais, os princípios de gestão democrática e participativa, a construção coletiva do projeto pedagógico e a autonomia da escola, fundamentados na luta pela democratização da educação. (NOGUEIRA, 2007)

Messina (200, pag. 226) esclarece que: Desde os anos setenta, a inovação tem sido referência obrigatória e recorrente no campo educacional, empregada para melhorar o estado de coisas vigente. O conceito e a prática da inovação transformaram-se significativamente. Enquanto nos anos sessenta e setenta, a inovação foi uma proposta predefinida para que outros a adotassem e instalassem em seus respectivos âmbitos, nos anos noventa, os trabalhos sobre o tema destacam o caráter autogerado e diverso da inovação”.

Masetto (2004) conceitua a inovação como o conjunto de alterações nos pontos chaves e eixos constitutivos da organização do ensino universitário, provocadas por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre a missão da educação superior.

Drucker (2005, p. 25), afirma que “[...] a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade de negócio ou um serviço diferente”. Para esse autor existem inovações que não se desenvolvem de modo organizado, propositado e sistemático.

A literatura aponta que a inovação em qualquer tipo de organização é impulsionada em dois sentidos: “**inovação aberta** que compreende a participação ativa de agentes externos à organização” e “**inovação fechada** que utiliza apenas agentes internos”. (CHESBROUGH, 2003)

Embora não haja certeza sobre o novo paradigma de universidade que irá se consolidar ao longo do século XXI, estudos têm indicado, em termos mundiais, um amplo conjunto de tendências e inovações, impulsionadas de fora para dentro (inovação aberta). Porto e Régnier (2003) apontam os seguintes impulsionadores dessa inovação:

- quebra do monopólio geográfico, regional ou local, com o surgimento de novas forças competitivas;
- mudança do modelo organizacional do ensino superior, saindo do modelo tradicional para uma “indústria” do conhecimento;
- transformação das universidades amplas, fortes e verticalmente integradas em instituições mais especializadas e centradas no aluno (e não no professor);
- significativa reestruturação da educação superior, através de fusões e incorporações e o desenvolvimento de projetos e operações de forma integrada;
- surgimento de novos protagonistas, concorrentes e parceiros da universidade;
- novas formas de organização e de gerenciamento acadêmico, influenciadas pelas tecnologias;
- incremento nos fluxos internacionais de estudantes;
- aumento da oferta de educação a distância e outras.

O grau de envolvimento de agentes externos à empresa define o nível de abertura do processo de inovação nas organizações. A inovação fechada pode ser vista como o processo em que as empresas tomam decisões e desenvolvem a inovação internamente, enquanto que a inovação aberta busca agentes externos. (CHESBROUGH, 2003)

Ainda, a inovação na universidade, como organização formadora de profissionais, ocorre pela(s): descentralização; decisões baseadas na proximidade com o desempenho, com o mercado e com a tecnologia; mudanças decorrentes na sociedade, influenciando no ambiente interno e no conhecimento. (DRUCKER, 2005)

Assim, inovação é resultante da atividade criativa. A partir de observações e vivências em gestão de instituições de ensino superior, identificou-se alguns indicadores considerados inovação em Instituições de Ensino Superior, como:

- a) gestão democrática e participativa;
- b) a construção coletiva do projeto pedagógico da IES e de cursos;
- c) a autonomia da escola;
- d) melhoria contínua de serviços e de processos;
- e) novos modelos de gestão organizacional;
- f) novas políticas e ações de marketing para melhores posições no mercado;
- g) uso de tecnologias no processo de ensino e aprendizagem (Educação a Distância);
- h) novas concepções de ensino e de aprendizagem;
- i) novos modelos de currículo de curso adaptados às necessidades do mercado;
- j) novas arquiteturas pedagógicas;
- k) gestão de pessoas por competências;
- l) aplicação de sistemas de gestão do conhecimento na gestão das IES;
- m) inclusão de várias mídias digitais como ferramentas do processo de ensino;
- n) oferta de educação em turno integral; e outras.

Toda essa inovação está eivada de práticas criativas, isto é, possui elementos que busca soluções novas para os mesmos problemas ou incentiva a criatividade para buscar o novo, sempre levando em conta que uma IES moderna e qualificada motiva seus frequentadores (comunidade acadêmica) e traz soluções inovadoras para a sociedade.

3.2 O que são práticas criativas?

Tratar de práticas criativas nos leva direto às práticas, em qualquer área do conhecimento humano, que contenham algo de inovador em relação ao que vem sendo executado. Na verdade são dois conceitos: um sobre - o que são práticas - e o outro - o que são criativas. Para entender os dois conceitos conjuntamente, torna-se necessário conceituar cada uma das palavras, isoladamente.

Assim, o que são práticas?

No contexto científico, prática é a aplicação de uma teoria, ou seja, é o procedimento em que se comprova de que uma teoria é utilizável – pode ser comprovada. Etimologicamente, prática quer dizer: **ato ou efeito de praticar; aplicação da teoria.**

E, o que são práticas criativas?

Para conceituar o que são práticas criativas deve-se relacionar o ato criativo a uma pessoa, pois o ato em si é um processo cognitivo e que está relacionado com os mapas mentais de cada indivíduo. O ato criativo faz parte do conceito de criatividade.

Segundo Vanzin (2013)³, “Criatividade é a combinação de diferentes tipos de pensamento: intuitivo, verbal, analítico e emocional. Ela se explica pelo caráter relacional da

³ Conceito apresentado pelo Prof. Tarcisio Vanzin no Seminário sobre Criatividade, em maio de 2013, no Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

cognição com a linguagem e das ações com a emoção dos indivíduos, como parte do acoplamento estrutural”.

Sabe-se que a criatividade é uma das habilidades mais valorizadas no mundo dos negócios, pois é um mecanismo que possibilita ao indivíduo “olhar além do óbvio”. É colocar em prática o diferente, o impensável e transformar em algo concreto e perceptível aos outros indivíduos, ao grupo e à organização. A criatividade é uma característica que possibilita a solução de problemas do dia-a-dia e faz a diferença no mercado de trabalho.

Então, o que são práticas criativas na gestão de IES?

Conforme já especificado neste estudo, **prática** – consiste no ato ou efeito de realizar algo; **criativo** – é criar algo diferente, impensável e transformar em algo concreto e realizável.

Assim, constata-se que a prática criativa na gestão de IES consiste em realizar algo novo, diferente do que vem sendo feito para melhorar a qualidade e o desempenho da instituição. Em suma, é desenvolver um modelo novo de gestão que possibilite utilizar princípios, métodos e ferramentas aplicáveis à gestão, para administrar processos tradicionais da arquitetura educacional, de maneira nova, criativa e eficaz.

Para Bolivar (2001) as instituições contemporâneas se veem obrigadas a aprender, respondendo as demandas de um contexto incerto, instável e turbulento, sem esperar uma reforma estrutural. O contexto atual da sociedade do conhecimento, em que se encontram as instituições, o modelo de gestão precisa ser adequado ao paradigma adotado pelas organizações que aprendem. Uma organização que aprende é aquela que tem uma competência nova, que a capacita para – aprendendo com a experiência passada e presente – processa a informação, corrige erros e resolve seus problemas de um modo criativo e transformador, não meramente de modo acumulativo e reprodutivo.

Pode-se, assim, afirmar que as práticas criativas estão relacionadas com a inovação que venha a ser implantada nas IES, o que passa pela adoção de um novo paradigma de gestão (já abordado neste artigo), voltado para uma sociedade do conhecimento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, a classificação metodológica está assim caracterizada:

a) Quanto à **natureza**, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois o estudo tem por objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática em IES.

b) Quanto à **abordagem**: é classificada como qualitativa, pois tem caráter exploratório e não visa projetar resultados, mas efetuar um levantamento bibliográfico de fatores relacionados com inovação e práticas criativas aplicáveis à gestão de IES, tendo como método de estudo a análise documental.

c) Quanto aos **meios** o estudo é classificado como uma pesquisa bibliográfica, na literatura publicada e nos relatórios das IES classificadas com o conceito máximo no IGC. Também, pode ser considerada como um estudo de caso.

d) Quanto à **pergunta de pesquisa e objetivo**: o objetivo se constitui em sinônimo de propósito, respondendo à pergunta: **o que** (se pretende investigar) e o **para que** (utilidade da pesquisa). O que foi pesquisado respondeu a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais indicadores de inovação e práticas criativas identificam qualidade na gestão de IES classificadas com o conceito máximo no IGC?** A pesquisa teve por **objetivo geral**: identificar indicadores de inovação e práticas criativas em IES, localizadas na Região Sul do país, que obtiveram o conceito máximo no IGC, em 2011, conforme publicação do INEP/MEC, a partir da análise dos relatórios da auto avaliação das instituições selecionadas.

e) Quanto ao **escopo**, a pesquisa foi desenvolvida a partir da análise dos relatórios de auto avaliação das IES que constitui a amostra e que obtiveram, em 2011, o melhor conceito

no IGC na Região Sul. O estudo centrou-se em identificar nos relatórios de auto avaliação os indicadores relacionados com “inovação e práticas criativas” na gestão institucional.

f) Quanto à **abrangência do estudo** é considerada censitária, pois foram analisados os relatórios das duas universidades classificadas com conceito máximo na região citada, em 2011, tratando-se da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da Universidade Federal de Santa Catarina. Escolheu-se como amostra as duas universidades que obtiveram o conceito máximo no IGC em 2011, em razão de ter sido as instituições que tiveram a maior quantidade de cursos avaliados, estão localizadas em dois Estados da Região Sul e pertencem a categoria acadêmica de universidade.

Escolheu-se o ano de 2011 em função de que foi o ano, mais recente, em que tivemos duas instituições universitárias classificadas, já que na última publicação do IGC de 2012 (última estatística disponível) feito pelo INEP em 30/01/2014, somente uma universidade obteve o conceito máximo.

5 RESULTADOS OBTIDOS

O IGC - Índice Geral de Cursos é um indicador de avaliação da qualidade de instituições de ensino superior, desenvolvido pelo MEC/INEP, que considera na sua composição a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado). Sua divulgação, por parte do MEC/INEP permite o *ranking* das Universidades, Centros Universitários e demais instituições de ensino superior brasileiras.

No que se refere à graduação, o IGC leva em consideração o desempenho dos concluintes dos cursos, o desempenho dos ingressantes nos cursos e as chamadas variáveis de insumo (corpo docente, infraestrutura e programa pedagógico). Já, no que se refere à pós-graduação, para o cálculo do IGC é utilizada a nota atribuída na avaliação dos programas de pós-graduação, realizada pela CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior. (INEP, 2011).

Conforme já foi considerado no escopo deste trabalho, somente foram analisados os relatórios de Auto Avaliação Institucional e de Gestão das IES que obtiveram conceito máximo no IGC, publicado em 2011 pelo INEP/MEC, a fim de identificar indicadores de inovação ou práticas criativas, sem entrar no mérito da discussão de aceitação ou não do índice e de sua eficácia/ineficácia na classificação da qualidade das instituições de ensino superior.

Assim considerado, apresenta-se os resultados obtidos com a análise dos referidos relatórios, publicados pelas duas instituições selecionadas, sendo elas: Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade Federal de Santa Catarina.

Os indicadores de inovação e práticas criativas identificados pela pesquisadora e classificados neste estudo, obtidos pela análise dos relatórios das duas IES, são⁴:

a) Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Indicadores de Inovação	Práticas Criativas
Plano Pedagógico Institucional (1º da Instituição).	A otimização dos horários de oferta de disciplinas. Cursos novos já são organizados em blocos de horários, por campus.
Mobilidade Intra e Inter-institucional, incluído no Portal.	Programa de acolhimento Institucional.

⁴ Os indicadores de inovação e as práticas criativas mapeadas não são conclusivas, mas representam a classificação efetuada pela pesquisadora, sendo, portanto, indicações passíveis de reformulação. O critério básico de seleção adotado amparou-se na literatura pesquisada e na experiência profissional da autora – na condição de gestora de IES.

Expansão de vagas por intermédio do REUNI.	Ampliação do atendimento ao aluno via Portal do Aluno.
Multidisciplinaridade de cursos novos.	Análise e solução da Retenção e Evasão.
Incremento do Programa Ciência Sem Fronteiras.	Concurso de Plano de Negócios. Maratona de Empreendedorismo.
Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas.	Fortalecimento da EaD.
Sistematização da Propriedade Intelectual com implemento de registro de invenções.	Resgate do Patrimônio Histórico e Cultural da UFRGS.
Bolsa Inovação Tecnológica.	Modernização da gestão.
Construção da Cada de Estudantes Internacionais	Ações afirmativas: formatura da primeira turma indígena no curso de graduação em Enfermagem.
Criação do programa Amigo Internacional.	Ampliação de 9.912 micros em 2010, para 21.784 micros em 2012.
Implantação do Programa de Avaliação do Desempenho do pessoal técnico-administrativo.	Conscientização aos alunos quanto a importância de sua participação para o aperfeiçoamento do processo de avaliação interna.
Projeto PROGESP Digital.	Utilização da AAAUFRGS como canal de comunicação com os egressos.
	Modelo orçamentário interno da UFRGS, onde cada Unidade Acadêmica tem autonomia no gerenciamento dos recursos dentro de um escopo previamente determinado.

Fonte: Relatório de Auto Avaliação Institucional da UFRGS, 2011.

b) Universidade Federal de Santa Catarina

Indicadores de Inovação	Práticas Criativas
Criação dos campi de Joinville, Curitiba e Araranguá.	A PRDHS implantou o projeto aposentadoria.
Mestrado Profissional em Gestão Universitária.	Novo Regulamento Geral da Pós-Graduação Stricto Sensu – reinstitucionalização da Pós-Graduação da UFSC.
Avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos.	Instituição do Prêmio Destaque Pesquisador UFSC 50 anos;
Implantação de Bolsas Permanência.	Realização do Festival Internacional de Teatro de Objetos (FITO)
Implantação do REUNI – ampliando vagas e oferecendo cursos noturnos.	Projeto 12:30 (São shows ao ar livre na concha acústica e shows acústicos no Teatro da UFSC).
Implantação da Licenciatura Indígena e Licenciatura em Educação do Campo.	Projeto: O Pensamento do Século XXI (consiste numa série de palestras com grandes nomes da arte e do pensamento internacionais).
Licenciatura em Letras Libras e Bacharelado em Letras Libras.	Projeto: Shakespeare no Bosque: Apresentações de obras de William Shakespeare no Bosque do CFH.
Implantação do Centro de Biologia Molecular Estrutural (Cebime): desenvolver pesquisas em biotecnologia, ciência dos materiais, química fina, física aplicada, saúde e engenharias.	Planejamento Estratégico e orçamento plurianual das Unidades Orçamentárias.
Superintendência de Governança e Tecnologia da Informação e Comunicação.	Campanha Pare! Não me atropel!
Programas de Mobilidade Acadêmica.	Consolidação da EaD.
	Conselho Diretor o Plano de Reestruturação do HU.

	<i>Jornal Universitário</i> , premiado com a reportagem da jornalista Arley Reis - Prêmio Valorização da Biodiversidade.
--	--

Fonte: Relatório de Gestão da UFSC, 2011.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo encontra-se em um estágio inicial, pois não esgota todos os vieses que o tema requer, já que se trata de um estudo preliminar, cuja seleção dos indicadores de inovação e práticas criativas levou em consideração a percepção da pesquisadora, podendo não ser assim classificados por outros pesquisadores.

Também, é conveniente para um maior aprofundamento do tema que seja efetuado um estudo sobre a consistência dos indicadores utilizados para o cálculo do IGC e se este índice, realmente, se caracteriza como um instrumento de medição da qualidade institucional. Ainda, faz-se necessário um aprofundamento no estudo sobre a relação entre indicadores de inovação e práticas criativas e como esses elementos podem servir para medir a qualidade da gestão de instituições de ensino superior.

Portanto, a partir deste estudo vislumbra-se várias oportunidades de pesquisa e de aprofundamento da literatura sobre temas bastante abrangentes e complexos.

Sabe-se que, para as instituições de ensino superior se transformar em organizações intensivas em conhecimento precisam desenvolver determinadas características que possam ser operacionalizadas em forma de ferramentas e de redes de significados.

7 REFERÊNCIAS

ALVES, Lourdes *et al.* **Identificando características de organizações intensivas em conhecimento em universidades:** Um estudo de caso nas instituições do sistema ACADE de Santa Catarina – Brasil. *In:* VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul do INPEAU. Assunção – Paraguai: out. e nov., 2008.

BENGTSSON, Jarl. Educação para a economia do conhecimento: novos desafios. *In:* **XIV Fórum Nacional do INAE** – Instituto Nacional de Altos Estudos. Rio de Janeiro: maio, 2002.

BOCLIN, Roberto. **Avaliação institucional:** quem acredita. Rio de Janeiro: Espaço do Saber, 2005.

BOLÍVAR, Antonio. *Las escuelas como organizaciones que aprenden*. 2001. Acesso em 04 de junho de 2013. Disponível em: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/abolivar/escu.htm>.

CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. *Innovation in services*. *Research Policy*, n. 26, p. 537-556, 1997.

INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Educação superior brasileira: Brasília: INEP, 2010 a 2013.

- MANUAL DE OSLO - *The measurement of scientific and technological activities*. 2005.
- MASETO, M. Inovação na educação superior. **Revista Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v.8, n.14, p.197-202, fev. 2004.
- MESSINA Graciela. Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 114, p. 225-233, nov. 2001.
- NOGUEIRA, Danielle Xabregas Pamplona *et al.* Gestão e inovação nas instituições de educação superior do Distrito Federal: o olhar dos dirigentes. *In: CONGRESSO ANPAE, 2007 /104*. Anais do Congresso ANPAE: Porto Alegre, 2007.
- PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil: condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025**. Brasília: Macroplan – Prospectiva & Estratégia, dez. 2003.
- RELATÓRIO DA OECD (2011). *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011>.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel; SCHMIDT, Adir Otto; BERTOLINI, Geysler. Organizações do conhecimento: processo de geração de inovações para os serviços nas Instituições de Ensino Superior. *Revista G.U.A.L – UFSC*, V. 3, nº 1, ano de 2010.
- TIDD, J.; BESSANT. J.; PAVITT. K. **Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change**. 3. ed.. *The Atrium, Southern Gate, Chichester*. 2005.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de gestão 2011**. Florianópolis-SC, 2011.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório da auto avaliação institucional 2011**. Porto Alegre-RS, 2011.