



**Atributos de uma Instituição de Ensino Superior Inovadora: estudo de caso da Faculdade Vale do Gorutuba (FAVAG/MG)**

*Attributes of an Innovative Higher Education Institution: case study of Faculdade Vale do Gorutuba (FAVAG/MG)*

**FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA**  
UFMG

**MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA**  
SENAC

**CLERIS CRISTINA BIBBO**

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

## **Atributos de uma Instituição de Ensino Superior Inovadora: estudo de caso da Faculdade Vale do Gortuba (FAVAG/MG)**

### **Objetivo do estudo**

Analisar como a inovação é praticada pela IES FAVAG, a partir de suas características e práticas consideradas inovadoras. Buscou-se: 1) propor atributos teórico-analíticos; 2) validar qualitativamente os atributos e 3) identificar as práticas inovadoras da FAVAG.

### **Relevância/originalidade**

Carência de modelos de avaliação da inovação especificamente voltados para IES (lacuna a ser preenchida no âmbito acadêmico). Melhor compreensão conjunta das dimensões teórica e prática da inovação em IES, aplicadas na educação superior.

### **Metodologia/abordagem**

Estudo de caso de natureza descritiva, de abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Unidade de análise representada pela IES FAVAG. Unidades de observação: na qualitativa, representantes do corpo diretivo da FAVAG; na quantitativa, corpo docente. Análise descritiva básica e análise de conteúdo.

### **Principais resultados**

Todos os objetivos foram devidamente atendidos e cumpridos. todos os atributos foram, de forma geral, validados, com ajustes terminológicos em algumas assertivas, e a inclusão de mais um atributo ao final. identificadas e classificadas as práticas inovadoras presentes na FAVAG.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Proposto e validado um conjunto de atributos teórico-analíticos inicial, para avaliação da inovação em IES, a partir de 2 trabalhos como marco teórico: Masetto (2004) e INEP (2017).

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Alguns critérios necessitam de atenção por parte da direção da instituição, como o uso de TICs e inovação em práticas de pesquisa e de extensão. Outras práticas já estão bem trabalhadas na instituição, sintetizadas no “Projeto Integrador” implementado.

**Palavras-chave:** Inovação em Educação, Instituição de Ensino Superior, Atributos de Inovação, Avaliação da Inovação, Empreendedorismo e Educação



*Attributes of an Innovative Higher Education Institution: case study of Faculdade Vale do Gortuba (FAVAG/MG)*

**Study purpose**

Analyze how innovation is practiced by IES FAVAG, from its characteristics and practices considered innovative. We sought to: 1) propose theoretical-analytical attributes; 2) qualitatively validate the attributes and 3) identify FAVAG's innovative practices.

**Relevance / originality**

Lack of innovation assessment models specifically aimed at HEIs (gap to be filled in the academic sphere). Better joint understanding of the theoretical and practical dimensions of innovation in HEIs, applied in higher education.

**Methodology / approach**

Descriptive case study, with a mixed approach (qualitative and quantitative). Analysis unit represented by IES FAVAG. Observation units: in qualitative, representatives of the FAVAG governing body; in the quantitative, the faculty. Basic descriptive analysis and content analysis.

**Main results**

All objectives were duly met and fulfilled. all attributes were, in general, validated, with terminological adjustments in some assertions, and the inclusion of one more attribute at the end. identified and classified the innovative practices present in FAVAG.

**Theoretical / methodological contributions**

A set of initial theoretical-analytical attributes was proposed and validated to assess innovation in HEIs, based on 2 works as a theoretical framework: Masetto (2004) and INEP (2017).

**Social / management contributions**

Some criteria need attention from the institution's management, such as the use of ICTs and innovation in research and extension practices. Other practices are already well worked out at the institution, summarized in the "Integrating Project" implemented.

**Keywords:** Innovation in Education, Higher Education Institution, Innovation Attributes, Innovation Assessment, Entrepreneurship and Education

## 1. Introdução

O tema inovação, independentemente do tamanho da empresa, tornou-se essencial para a sua sustentabilidade e competitividade, bem como para o desenvolvimento econômico e tecnológico de um país (Chibás, Pantaleón & Rocha, 2013). Exige-se das empresas respostas rápidas às necessidades dos consumidores ou demandas ainda não exploradas. Ideias e soluções inovadoras podem ainda otimizar processos, reduzir custos ou maximizar lucros (Davila, Epstein, & Shelton, 2007; Bessant & Tidd 2009). Mas a implementação da inovação é uma tarefa complexa, cabendo identificar quais fatores possibilitam sua boa gestão (Smith, Busi, Ball & Van Der Meer, 2008). Silva e Di Serio (2019) apontam que uma das dificuldades possa ser a falta de um conceito claro do que é inovação e de métodos claros para colocá-la em prática. E segundo Govindarajan (2016), uma grande dificuldade é conseguir mensurar a inovação, por falta de ferramentas simples, tendo que lidar com ela e conduzir o negócio sob pressão.

No contexto da educação superior não é diferente. Embora as Instituições de Ensino Superior (IES) sejam conhecidas como ambientes de conhecimento, a realidade de muitas ainda é de, ainda, um ensino tradicional. Oliveira (2014) ressalta que as IES precisam se adaptar às mudanças que vêm ocorrendo no mundo de forma rápida, pois as profissões estão mudando, as carreiras profissionais não são mais as mesmas e é preciso atenção especial ao ensino e à forma como se concebe a formação profissional. Aponta ainda que os gestores precisam de criatividade e flexibilidade acadêmica, para que os espaços de ensino se tornem mais desafiadores, produtivos e prazerosos. Fiates, Parente, Leite e Pfitscher (2012) destacam que as IES, no objetivo de se adaptarem às transformações do setor educativo e formarem indivíduos capazes de lidar com as mudanças sociais, acabam se relacionando com tal contexto de maneira muito intensa. Na literatura encontram-se modelos de avaliação da inovação em empresas, cujas formas de inovar são variadas, mas não um modelo que atenda às especificidades de uma IES.

Como foco deste trabalho, escolheu-se a FAVAG – Faculdade Vale do Gortuba, uma IES localizada em Nova Porteirinha, Norte de Minas Gerais, que iniciou suas atividades em setembro de 2003, com os cursos de Administração, Pedagogia, Matemática e Serviço Social, aos quais se integraram, posteriormente, os cursos de Direito, Enfermagem, Engenharia Civil, Arquitetura, Ciências Contábeis e Teologia, se firmando como uma IES de referência regional. Tem adotado desde 2015 iniciativas consideradas inovadoras, tais como: capacitação para docentes em metodologias ativas de aprendizagem, alterações na estrutura física de salas, laboratórios e espaços de convivência, aluno como protagonista do conhecimento, projetos de integração entre alunos e comunidade, novos métodos de avaliação e atividades complementares, dentre outras. As iniciativas para inovar partem principalmente do diretor geral da faculdade, que busca novas experiências em IES brasileiras e internacionais.

Assim, diante do contexto apresentado, e na busca de possíveis respostas, este artigo teve como objetivo geral analisar como a inovação é praticada pela IES FAVAG, a partir de suas características e práticas consideradas inovadoras. Para isso, buscou-se: 1) propor atributos teórico-analíticos para avaliação da inovação em IES; 2) validar qualitativamente os atributos de avaliação da inovação junto ao corpo diretivo da FAVAG; 3) identificar as práticas inovadoras da FAVAG, a partir dos atributos propostos, junto ao corpo docente da IES. Como justificativas para a realização deste estudo, destaca-se, em 1º lugar, que por mais que a inovação seja um dos temas de maior relevância, tanto no ambiente educacional quanto no corporativo, há uma carência de modelos de avaliação da inovação especificamente voltados para IES. Além disso, pesquisas sobre a inovação em IES a tratam a partir das metodologias de ensino ou de experiências isoladas em cursos específicos. Dessa forma, verifica-se claramente uma lacuna a ser preenchida, além de poder contribuir para diversas possibilidades de recortes

de pesquisa, não esgotando, entretanto, tal temática, apenas no âmbito científico. No contexto corporativo, o estudo também busca estimular reflexões sobre o tema e contribuir para uma melhor compreensão conjunta de suas dimensões teórica e prática, aplicadas na educação superior, a partir do uso de um modelo de avaliação da inovação focado em IES, e em especial, na instituição foco deste trabalho (cujos resultados poderão servir de apoio à tomada de decisões do corpo diretivo e estruturação de projetos efetivos de inovação).

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Inovação: conceitualização e tipologias

Inovação, derivada de *innovatio*, significa ‘criar algo novo’. Damanpour (1993) a associa a um produto ou serviço novo que atenda às necessidades e desejos dos usuários, superando suas expectativas. Drucker (1998) cita que ela é o esforço para realizar mudanças com foco no potencial econômico ou social de um empreendimento. Messina (2001, p.226) conceitua inovação como “algo aberto, capaz de adotar múltiplas formas e significados, associados com o contexto no qual se insere”. Barbieri (2003) conceitua inovação através da equação ‘inovação = ideia + ação + resultados’. Davila *et al.* (2007), Gorni, Dreher e Machado (2009) e Govindarajan (2016) afirmam que a inovação precisa ser transformada em prática e que depende da liderança e do comprometimento de todos os envolvidos para transformar o compromisso em ações. Osenieks e Babauska (2014) apontam que a inovação não é só uma ideia ou mudança; precisa gerar valor para a empresa ou usuário, seja econômico, estratégico ou outro. Importante ressaltar que a inovação não trata, necessariamente, de mudança tecnológica (Davila *et al.* 2007). Bessant e Tidd (2009) afirmam que a inovação é norteadada pela habilidade de criar relações, identificar oportunidades e tirar vantagem delas. Capaldo (2014) a considera como resultado comercial de uma invenção, através da sua produção e venda. Percebe-se, pois, uma multiplicidade de conceitos (Silva & Di Serio, 2019).

Quanto aos tipos de inovação, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) os categoriza: i) de produto (bem ou serviço novo ou melhorado); ii) de processo (mudança ou melhoria no seu método de produção ou distribuição); iii) de marketing (mudança ou melhoria na sua concepção, embalagem, posicionamento, promoção ou preço) e; iv) organizacional (novos métodos no negócio da empresa, na organização do seu trabalho ou nas suas relações externas). Com relação às dimensões da inovação, Davila *et al.* (2007) as categoriza como: i) incrementais (quando realizadas melhorias moderadas em produtos e processos); ii) semi radicais (quando realizadas mudanças substanciais no modelo de negócio ou na tecnologia, mas não em ambas ao mesmo tempo) e; iii) radicais (quando mudanças ocorrem de forma significativa na tecnologia e modelo de negócios de uma organização, de forma conjunta). E a inovação também pode ser aberta ou fechada (Chesbrough, 2012). Como fechada, foca em métodos internos da organização, que tem controle de todas as etapas dos processos e tem ela própria como fonte de conhecimentos e recursos, funcionando como uma barreira para concorrentes (Engeroff & Balestrin 2008; Thomas & Bignetti 2009). Na inovação aberta são utilizados conhecimentos externos de clientes, concorrentes, órgãos reguladores, governo, fornecedores, instituições de pesquisa e ensino, dentre outros, tornando o processo mais rápido e eficiente, alterando o padrão de competição entre as empresas sem depender apenas do conhecimento e pesquisa interno (Engeroff & Balestrin, 2008; Silva & Silva, 2015; Silva & Dacorso, 2016). A capacidade de uma empresa inovar continuamente é o único fator capaz de garantir sua competitividade e seu futuro (Davila *et al.*, 2007; Gorni *et al.*, 2009; Bessant & Tidd, 2009; Santos & Silva, 2016; Vasconcellos *et al.*, 2017), do país onde atua (Chibás *et al.*, 2013) e de gerar benefício econômico. Para tal, depende de uma série complexa de fatores, como desenvolver uma

estratégia, elaborar processos, preparar as pessoas para as mudanças, e dedicação dos gestores ao projeto e alocarem mais esforço aos setores que necessitam de mais cuidado (Davila *et al.*, 2007). Quando uma empresa adota uma gestão inovadora, otimiza investimentos e reduz riscos através de alternativas que aceleram os processos de criação, geração e absorção de conhecimento (Thomas & Bignetti, 2009), melhoram seu desempenho operacional e estratégico, sua relação com a sociedade e clientes (Santos e Silva, 2016) e transformam competências em resultados de inovação (Vasconcellos *et al.*, 2017).

## 2.2 Inovação nas IES Privadas

Herança dos processos de produção (Nogueira *et al.*, 2007), a inovação em IES no Brasil nas décadas de 1960 e 1970 se nortearam pelos princípios da Administração Clássica, como racionalidade técnica, divisão do trabalho, hierarquia, controle de tempos e movimentos. Para Benini e Oliveira (2007, p.137), a inovação deu-se por “uma preocupação com a produtividade e com a eficiência da universidade [...] atribuindo relevância à educação tecnicista”. Nogueira *et al.* (2007) apontam que, nos anos 1980, as inovações passaram a ser pela gestão democrática, participação coletiva do projeto-político-pedagógico e autonomia da escola, fundamentadas na luta pela democratização da educação, mas que nem sempre atendiam a todas as necessidades; para Messina (2001), as inovações vinham “de cima para baixo” através de diversas reformas curriculares conservadoras. Masetto (2004) afirma que as exigências provocadas pela demanda por novas habilidades e competências profissionais, que não só as técnicas, geraram uma crise para as carreiras, levando as IES a pensarem no seu papel de formação exigido pela sociedade atual e, necessariamente, a pensarem na inovação na educação superior. Audy e Marosini (2012) acreditam que as IES devem ampliar sua missão de ensino e pesquisa e atuar como vetor do desenvolvimento econômico e social, sendo esse processo de transformação ocorrendo via inovação. Ferreira, Freitas e Moreira (2018) apontam que a inovação na educação atende às demandas da “sociedade do conhecimento”, com empenho na formação de profissionais, baseados no aumento da eficiência e a efetividade das organizações e na adaptação das instituições às condições locais. Retomando Nogueira *et al.* (2007), estes concordam que a inovação é norteada para o mercado, afirmando que os gestores buscam visibilidade administrativa e pedagógica para se manterem presentes e promoverem inovações capazes de construir diferencial em relação aos demais. Audy e Marosini (2012) enfatizam que, ou as IES incorporam inovações significativas, ou serão desafiadas e superadas por aquelas que o farão. Oliveira (2014, p.7) aponta que “práticas docentes e a organização formativa dos cursos superiores devem se adequar aos processos de inovação como um todo, considerando as tendências de mercado e os desafios para a melhoria de condições de vida da sociedade”. Pessin (2017) acredita que assumir a inovação não é só se ater ao novo porque é diferente, mas romper práticas tecnicistas e tradicionais de ensino, implicando no trabalho educativo.

Assim, o tema inovação em IES tem sido amplamente discutido, sendo “a mudança o centro da discussão educacional” (Messina, 2001, p.229). Mas Oliveira (2014) atenta que o tema ainda é complexo, pois requer muitas análises sobre a gestão do conhecimento, projetos desenvolvidos e o fazer pedagógico. Masetto (2004, p.197) conceitua a inovação nas IES como “o conjunto de alterações que afetam pontos-chaves e eixos constitutivos da organização do ensino universitário provocadas por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da Educação Superior”. Já Lamarra e Garcia (2015) acreditam que o termo inovação é usado para se referir às mudanças dentro das IES, mas que não existe um conceito de inovação devidamente elaborado, sendo importante traçá-lo para entender seu significado e a melhor forma de incorporá-lo na gestão universitária. Ao tentarem chegar a um conceito de

inovação, afirmam que ele pode ser algo novo, no seu real sentido, algo que nunca foi tentado, inventado ou conhecido, ou que já foi usado para fins diferentes, ou ainda algo melhorado.

Algumas iniciativas são frequentemente apontadas na literatura como inovadoras em IES, como: formação e práticas docentes; metodologias ativas de ensino e aprendizagem, currículos inovadores; aprendizagem em grupos; vivências práticas; interdisciplinaridade; ambientes virtuais; novas tecnologias de informação e comunicação; novas relações entre aluno e professor; produção e pesquisa; novas formas de avaliação e infraestrutura (Ferreti, 1995; Venturelli, 2000; Masetto, 2004; Cunha, 2004; Audy & Marosini, 2012; Lamarra & Garcia, 2015; Cattivelli & Lucas, 2016; Rodrigues, 2016; Pessin, 2017; Ferreira *et al.*, 2018; Heringer, Guimarães, Mafra Pereira, Neves, & Fagundes, 2019; Espíndola & Mafra Pereira, 2019; Gonçalves, Matos, & Oliveira, 2021; Holanda, Santos, Albuquerque, Souza Neto, & Menezes, 2021; Riedner & Pischetola, 2021).

### **2.3. Contribuições do referencial teórico para o trabalho**

Apesar das dificuldades em conceituar e, principalmente, medir a inovação, é possível encontrar na literatura modelos de avaliação e diagnóstico de inovação (Jonash & Sommerlatte, 2001; OCDE, 2005; Caraça, Ferreira, & Mendonça, 2006; Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006; Davila *et al.*, 2007; Smith *et al.*, 2008; Scherer & Carlomagno, 2009; De Bes & Kotler, 2011; Terra, 2012; Villela, 2013; Abdel-Razek & Alsanad, 2014; Silva Neto & Meira, 2014; Keekey, Pikkell, Quinn, & Walters, 2015; Tidd & Bessant, 2015; Alvarenga Neto, 2018; Mafra Pereira, Jordão, Matos, & Almeida, 2019, Beserra *et al.*, 2020). Entretanto, há dificuldade em apontar um modelo que atenda especificamente à realidade das IES. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) as atividades requeridas para a inovação podem variar consideravelmente de acordo com o negócio, e sua característica contínua são fatores que podem dificultar sua mensuração. Oliveira (2014, p.5) aponta que esse pode ser um desafio, pois “não há receitas para a definição de modelos que levem a ações inovadoras e pensamentos criativos na universidade”. Contudo, dois trabalhos se destacam por apresentar de forma mais específica pontos importantes a respeito da inovação em IES. Um desses é o trabalho de Masetto (2004), o qual apresenta um conceito de Inovação em IES e “pontos-chave e eixos constitutivos” considerados importantes para sua avaliação em IES, a saber: i) o projeto pedagógico de curso ou da Instituição; ii) a explicitação de objetivos educacionais mais amplos; iii) a re-organização e flexibilização curricular; iv) a reconceptualização do papel das disciplinas como componentes curriculares; v) a integração das disciplinas e atividades curriculares em função dos objetivos educacionais; vi) a substituição da metodologia tradicional por metodologias que favoreçam o alcance dos vários objetivos educacionais; vii) a exploração das novas tecnologias; viii) a revisão do conceito de avaliação como formativa; ix) a substituição do papel do professor para o de mediador pedagógico; x) a preparação dos professores para se comprometerem com a inovação; xi) a revisão de infraestrutura de apoio para projetos inovadores. A segunda contribuição de destaque sobre inovação em IES é o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, realizado pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2017). Segundo Reis *et al.* (2018), o novo instrumento favorece a inovação nas IES, pois os parâmetros de avaliação representam mudanças que podem nortear a revisão das estratégias institucionais, projetos políticos institucionais, projetos pedagógicos de curso de graduação e concepção de currículo, avaliação, espaços de aprendizagem, investimentos em tecnologia e prioridade nos processos de aprendizagem. Para os autores, a inovação está presente no novo instrumento de maneira concreta, cujos critérios de análise são: i) políticas institucionais no âmbito do curso; ii) objetivos do curso; iii) estrutura curricular; iv) conteúdos curriculares; v) metodologia; vi)

estágio curricular; vii) atividades complementares; viii) apoio ao discente; ix) conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias às atividades de tutoria; x) material didático; xi) integração com as redes públicas de ensino. Assim, estes dois trabalhos embasaram a estruturação do modelo teórico-analítico de avaliação da inovação em IES, utilizado como base para validação junto aos gestores da FAVAG e avaliação pelo corpo docente desta instituição.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Para atender aos objetivos deste artigo realizou-se um estudo de natureza descritiva (Malhotra, 2001), com abordagem qualitativa e quantitativa (Creswell, 2010). A abordagem qualitativa se justificou pela necessidade de examinar as percepções do corpo diretivo da FAVAG acerca dos atributos de avaliação da inovação propostos para IES, obtendo a validação de sua aplicabilidade ao contexto. A abordagem quantitativa foi utilizada para classificar os atributos do modelo, junto ao corpo docente da IES. Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como estudo de caso único (Yin, 2015), sendo a unidade de análise representada pela IES FAVAG. Como unidades de observação, inquiriu-se, num primeiro momento, representantes do corpo diretivo da FAVAG, composto pelo sócio-diretor e reitor, coordenadores pedagógicos e coordenadores dos cursos de Administração, Contabilidade, Direito, Enfermagem, Arquitetura e Engenharia, no total de nove respondentes, a partir da realização presencial de entrevistas em profundidade (Collis & Hussey, 2005). As informações obtidas foram organizadas e categorizadas conforme roteiro semiestruturado utilizado (Marconi & Lakatos, 2011), sustentado pelos atributos de avaliação da inovação propostos, e analisadas por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016). Num segundo momento, foram pesquisados os 79 (setenta e nove) docentes atuantes dos cursos de graduação da IES, supramencionados, via aplicação de um questionário estruturado (Cervo, Bervian, & Da Silva, 2009), composto por 22 atributos, os quais foram avaliados a partir da utilização de uma escala do tipo Libert de cinco pontos (Silva e Costa, 2014), variando de 0 (zero) relativo à opinião ‘discordo totalmente’ a 4 (quatro), relativo à opinião ‘concordo totalmente’. O questionário foi disponibilizado via plataforma Google Forms®, com *link* enviado aos professores por email e aplicativo WhatsApp®. Ao final, retornaram 48 questionários. Para análise dos dados obtidos, foi utilizada estatística descritiva básica (Babbie, 2003), com uso do *software* Microsoft Excel® para tabulação e tratamento.

### 4. Análise e Discussão dos Resultados

#### 4.1 Resultados da Pesquisa Qualitativa – Corpo Diretivo da FAVAG

O roteiro semiestruturado continha 23 questões relativas aos atributos teórico-analíticos para avaliação da inovação em IES. A 1ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as políticas institucionais internas de gestão são inovadoras". Os respondentes confirmaram a clareza da afirmativa para os professores e que a gestão interna de uma IES representa uma prática inovadora. Alguns respondentes atentaram para a possibilidade dos professores não se sentirem à vontade para avaliar a questão, por não conhecerem em profundidade as práticas de gestão da sua IES. A 2ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as políticas de ensino são inovadoras". De forma unânime, todos confirmaram a clareza da afirmativa, e que o critério apresenta práticas de inovação em uma IES. A 3ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as políticas de pesquisa são inovadoras". Os respondentes confirmaram a clareza da afirmativa, e que o critério representa práticas de inovação em uma IES. Mas um dos gestores ressaltou que, apesar de não ser obrigatória na FAVAG (por ser uma faculdade), qualquer IES pode realizar práticas de pesquisa, e que mesmo sendo dispensável, o critério é considerado e medido nas avaliações do MEC. A 4ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as

políticas de extensão são inovadoras". Foi destacada por alguns entrevistados a falta de obrigatoriedade deste critério em faculdades (como na questão anterior), mas todos confirmaram a clareza da afirmativa e que o critério pode apresentar práticas de inovação em uma IES. A 5ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as estruturas curriculares dos cursos atendem às metas educacionais com elementos e práticas inovadoras". Os gestores afirmaram que os professores sabem identificar as estruturas curriculares; porém alguns acreditam que terão dificuldades em avaliar se são inovadoras e se atendem às metas educacionais. Todavia, afirmam que o quesito representa uma prática inovadora em IES.

A 6ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES os projetos pedagógicos atendem às exigências governamentais e da nova sociedade, formando profissionais aptos para o mercado atual". Todos os gestores afirmaram que a assertiva está clara, aponta um critério de inovação em IES, e que o assunto é tratado com frequência na FAVAG. Benini e Oliveira (2007) ressaltam que as IES devem orientar seus objetivos para o mercado/sociedade, colaborando para mantê-los em movimento, pois é papel das IES estar no centro das transformações. A 7ª questão referiu-se à afirmativa "Os objetivos educacionais da minha IES consideram os aspectos cognitivos e habilidades humanas exigidas pelo atual mercado/sociedade". Observou-se uma cobrança da IES por esse aspecto. Todos os gestores afirmaram que os professores poderão identificar o quesito com clareza e que ele representa uma prática inovadora em IES. Tal prática é destacada por Masetto (2004), afirmando que uma IES deve auxiliar o aluno a desenvolver novas habilidades e competências profissionais, não só as técnicas. A 8ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES os conteúdos de ensino são inovadores". Os gestores unanimemente sugeriram que a palavra 'conteúdo' fosse substituída por 'plano', já que esse é o nome adotado pela IES para o documento 'Plano de Ensino'. A 9ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as metodologias de ensino são inovadoras e impulsionam a participação do aluno no processo de aprendizagem". Os gestores apontaram ser esse um critério inovador para IES, ressaltando que será facilmente avaliado pelos professores, já que a FAVAG investe em metodologias inovadoras, e que havia promovido recentemente uma pós-graduação para os professores sobre o tema. A 10ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as práticas de estágio supervisionado são inovadoras". Todos os entrevistados afirmaram que a assertiva está clara e representa uma prática inovadora em IES. A 11ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as atividades complementares são inovadoras". Sobre esse critério, apesar da maioria dos entrevistados apontar que a afirmativa está clara, percebeu-se limitação de conhecimento sobre o assunto (mesmo sendo estes pertencentes ao corpo diretivo da IES). A maioria apontou o evento "Semana de Cursos" como única atividade complementar, mesmo havendo diversos outros exemplos, como cursos extras, viagens, visitas técnicas, palestras e seminários. Um dos gestores apontou que a pergunta não deveria ser feita, entendendo ser esta de responsabilidade somente do aluno.

A 12ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES há práticas inovadoras e criativas de apoio ao aluno". Os gestores citaram exemplos de práticas implantadas recentemente na instituição, e sugeriram incluí-los para que ficasse mais claro o apoio oferecido ao aluno. Entretanto, apesar da FAVAG adotar a prática, é pouco utilizada pelos professores. A 13ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES há práticas inovadoras de uso de TICs". Os gestores apontaram que a prática é uma iniciativa inovadora, porém somente após explicação do que são TICs. Assim, a maioria sugeriu que fosse apresentada uma descrição para melhor compreensão pelos professores da sigla. A 14ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES os materiais didáticos são inovadores". Todos concordaram que materiais didáticos podem apontar práticas inovadoras em uma IES, e que os materiais didáticos oferecidos podem ser da própria instituição; entretanto, o mais comum é que os professores confeccionem o material

didático a ser utilizado ao longo do semestre. No caso específico da FAVAG, não há nenhuma política definida para confecção destes materiais. A 15ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES há integração entre disciplinas e atividades curriculares, alinhadas aos objetivos educacionais". A FAVAG, desde 2017, atua com o 'Projeto Integrador', no qual os professores inscrevem projetos de integração entre cursos, períodos ou disciplinas. Desde 2018, em alguns cursos, as atividades desses projetos passaram a compor obrigatoriamente um percentual da nota do semestre. Diante disso, todos afirmaram que será fácil para os professores identificarem a prática, apontando ser inovadora em qualquer IES. A 16ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES há novas práticas de avaliação, inclusive formativas, que colaboram para o desenvolvimento dos alunos". A FAVAG possui alternativas de avaliação, com o objetivo de reforçar a aprendizagem. Entretanto, sua implantação contou com a resistência de alguns professores. A única sugestão foi de alterar a palavra 'formativa' por 'prova', objetivando facilitar a compreensão dos professores. A 17ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES o professor possui papel de mediador de conhecimentos e não de transmissor", a 18ª questão de que: "Na minha IES os professores apresentam projetos inovadores de ensino", e a 19ª questão de que: "Na minha IES os professores são capacitados frequentemente". Todos os entrevistados as apontaram como práticas inovadoras em IES e que serão de fácil compreensão pelos professores. A 20ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES a infraestrutura (laboratórios, biblioteca, espaços de convivência) são inovadores e auxiliam o aluno no desenvolvimento das atividades acadêmicas". Os gestores avaliaram esse quesito como uma inovação em IES, destacando que a descrição da assertiva ficou clara com a citação de exemplos, sugerindo o mesmo para outras questões do modelo. A 21ª questão referiu-se à afirmativa: "Os projetos da minha IES promovem integração com a comunidade em que está inserida". Os entrevistados a consideraram de fácil compreensão e é considerada uma inovação em IES, afirmando que os professores saberão identificar os projetos que a FAVAG possui.

Após colher as percepções dos gestores sobre as 21 questões referentes aos atributos para avaliação da inovação em IES, a 22ª questão referiu-se à pergunta: "Em sua opinião, alguma prática descrita anteriormente não é inovadora?". Somente um dos entrevistados apontou que a pergunta sobre atividades complementares deveria ser excluída. Em seguida, a 23ª questão arguiu sobre: "Em sua opinião, há alguma prática inovadora em IES que não foi descrita acima?". Alguns sugeriram a inclusão de assertivas sobre o uso de aplicativos, ferramentas em sala ou projetos, os quais já haviam sido contemplados nas questões anteriores. Já outros citaram a incubação de empresas, os negócios digitais e o apoio às *startups*. Estes assuntos, em especial, têm sido amplamente discutidos na instituição, a qual tem realizado eventos ao público interno e comunidade como forma de fomento ao empreendedorismo e ao desenvolvimento local. Tais projetos ultrapassam as barreiras pedagógicas e dos currículos, assim como afirma Audy e Marosini (2012) e Klein e Mafra Pereira (2020), de que as IES devem ampliar sua missão de ensino e pesquisa e atuar como vetor do desenvolvimento econômico e social, sendo esse processo de transformação ocorrendo via inovação.

#### **4.2. Discussão sobre os resultados da Pesquisa Qualitativa – Corpo Diretivo da FAVAG**

De forma geral, os atributos para avaliação da inovação em IES, a partir das 21 assertivas originais, foram bem avaliados pelo corpo diretivo da FAVAG. Entretanto, foram consideradas duas alterações aos atributos inicialmente propostos: 1) alteração na assertiva 8, com a mudança da palavra "conteúdo" para "plano" de ensino, objetivando adequá-lo à nomenclatura utilizada na FAVAG para identificar o documento; 2) inclusão da assertiva "A IES está atenta a novas demandas de mercado (*startups*, negócios digitais e incubação de empresas)". Também foram inseridos alguns exemplos de práticas, em algumas assertivas,

para facilitar a compreensão sobre os respectivos temas. Importante ressaltar também que, durante as entrevistas com os gestores, percebeu-se que estes estavam afoitos em responder a questão ou tentar adivinhar o que os professores responderiam, fazendo relações entre as afirmativas e algumas práticas já adotadas pela FAVAG. Alguns gestores também observaram similaridade entre os atributos apresentados e o ‘Instrumento de Avaliação de Cursos do MEC’, o qual, de fato, foi utilizado como uma das referências para este trabalho.

#### **4.3 Resultados da Pesquisa Quantitativa – Corpo Docente da FAVAG**

A 2ª etapa de pesquisa compreendeu a aplicação de questionário estruturado junto ao corpo docente da FAVAG, construído a partir dos atributos validados pelos gestores, composto por 22 assertivas sobre práticas de inovação. Foi enviado a todos os 79 professores atuantes nos cursos de Administração, Arquitetura, Ciências Contábeis, Direito, Enfermagem e Engenharia Civil da instituição (base 1º sem./2020). Ao final, obteve-se 48 respostas válidas. Quanto ao perfil dos respondentes, 52% foram mulheres. Quanto à idade, 40% tinham entre 35 e 45 anos, 37% entre 25 e 35 anos, 21% entre 45 e 55 anos e 2% acima de 55 anos. Quanto ao curso de atuação, a maior parte dos professores atua na Engenharia Civil e Direito, seguidos dos cursos de Administração, Enfermagem, Arquitetura, Ciências Contábeis. Importante ressaltar ser comum na instituição que o professor atue em mais de um curso. Além disso, a maioria dos professores que afirmou atuar em outros cursos também atua em atividades de monitoria, dependências ou orientação de trabalhos de conclusão de curso.

Analisando, portanto, as questões do questionário, a 1ª referiu-se à afirmativa: "Na minha IES – Instituição de Ensino Superior, as políticas institucionais internas de gestão são inovadoras". A maioria dos respondentes (41%) “concorda em parte” com a afirmativa, seguida de 31% pela opção “não concordo, nem discordo”. Tal resultado havia sido previsto pelos gestores na etapa qualitativa, alertando para o fato de que alguns professores provavelmente não saberiam avaliar a afirmativa por não participarem ou não conhecerem as políticas de gestão da IES em profundidade. A 2ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as políticas de ensino são inovadoras". 51% dos professores citaram a opção “concordo em parte”. Na FAVAG, os professores participam ativamente do planejamento das atividades de ensino, o que pode ter impactado nos resultados positivos do quesito. Como nas entrevistas com os gestores, a prática foi bem avaliada, sem respondentes que discordassem com a mesma. A 3ª afirmativa foi: "Na minha IES as políticas de pesquisa são inovadoras". 33% dos respondentes “não concorda, nem discorda”, e 31% “discorda em parte”. Durante as entrevistas com os gestores, o resultado negativo dessa afirmativa fora considerado esperado, por não ser um critério obrigatório para faculdades. Entretanto, ressalta-se que também foi citado que a instituição adota algumas práticas de pesquisa, inclusive envolvendo a participação de professores. Mesmo assim, pode-se inferir que a maior parte das avaliações neutras e negativas aconteça pela pouca atenção dada pela maioria dos professores a este critério. Apesar da instituição possuir práticas de pesquisa, parece não ser percebida como necessária pelos professores, talvez por não ser obrigatória. A 4ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as políticas de extensão são inovadoras". Os resultados obtidos se assemelham aos da afirmativa anterior, com maior percentual de respostas “não concordo, nem discordo” (35%) e “discordo em parte” (31%). Novamente, por não ser uma prática obrigatória em faculdades, também fora previsto pelos gestores na qualitativa que o quesito poderia receber avaliações negativas, apesar da instituição possuir tais práticas. Como no critério anterior, é provável que a maior parte das avaliações neutras e negativas evidencie a atenção defasada da maioria dos professores para o critério, e a falta de incentivos para que desenvolvam estas práticas.

A 5ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as estruturas curriculares dos cursos atendem às metas educacionais com elementos e práticas inovadoras". 44% “concordam em parte” com a afirmativa. Na etapa qualitativa, os gestores se mostraram receosos de que a prática, muito presente na FAVAG, fosse mal avaliada pelos professores, por desconhecimento das metas educacionais da instituição. Entretanto, os resultados apontam que a avaliação positiva em relação às estruturas curriculares evidencia a aprovação dos professores quanto às adequações realizadas pela administração geral nas estruturas curriculares, que além de atender às normas educacionais vigentes, somada às melhorias na infraestrutura, nas práticas de ensino, nas metodologias de aprendizagem, contribuem para a avaliação do critério como inovador. A 6ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES os projetos pedagógicos atendem às exigências governamentais e da nova sociedade, formando profissionais aptos para o mercado atual". 52% dos respondentes “concorda em parte” com a afirmativa, cujo resultado corrobora as opiniões dos gestores, que afirmaram que o assunto é sempre tratado em reuniões. Assim, pode-se inferir que a avaliação positiva no critério seja fruto da construção participativa dos projetos, envolvendo os professores e deixando o material sempre disponível aos envolvidos. A 7ª questão referiu-se à afirmativa "Os objetivos educacionais da minha IES consideram os aspectos cognitivos e habilidades humanas exigidas pelo atual mercado/sociedade". 65% dos docentes “concordam em parte” com a afirmativa. O reflexo positivo das respostas compara-se aos resultados das entrevistas qualitativas, quando os gestores mencionaram que o assunto é frequentemente discutido nas reuniões e que há uma cobrança pelo desenvolvimento de habilidades dos alunos através dos conteúdos de ensino. O desenvolvimento das habilidades e competências frente à transmissão do conhecimento é uma das maiores cobranças da instituição junto aos professores, e é amparada por consultorias, orientações, oficinas e treinamentos para que os professores sejam orientados sobre como a prática pode ser efetiva em sala de aula. A 8ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES os conteúdos de ensino são inovadores". Segundo o INEP (2017), os conteúdos curriculares devem proporcionar o efetivo desenvolvimento do perfil profissional do egresso, considerando diversos fatores, inclusive o contato com conhecimento recente e inovador. 67% dos respondentes “concorda em parte” com a afirmativa. Para amparar o desenvolvimento das habilidades e competências, os planos de ensino devem estar alinhados com as necessidades e contribuições que cada disciplina pode oferecer. Na FAVAG, os planos de ensino são elaborados pelos professores, com apoio da coordenação dos cursos e coordenação pedagógica, considerando atividades e aulas teóricas e práticas, integrando a utilização de metodologias ativas de aprendizagem e uso de laboratórios, bibliotecas e outros espaços para o aprendizado efetivo, conforme apontam Heringer *et al.* (2019) e Espíndola e Mafra Pereira (2019). A 9ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as metodologias de ensino são inovadoras e impulsionam a participação”. Como apontado pelos gestores na etapa qualitativa, o critério foi muito bem avaliado pelos professores: 67% “concordam totalmente” e 31% “concordam em parte”. O critério inovação em metodologias de aprendizagem é destacado por Masetto (2004) por favorecer o alcance dos objetivos educacionais, estimulando o aluno a aprender e possibilitando sua participação no processo de aprendizagem. Pode-se inferir que a avaliação positiva do critério seja fruto dos investimentos e cobranças realizadas pela instituição para o uso efetivo de metodologias ativas de aprendizagem. Além das orientações constantes em reuniões, foi ofertada uma pós-graduação sobre o tema aos professores. A FAVAG realiza avaliações das metodologias aplicadas, atividades de compartilhamento de experiências entre professores, além de ações como, por exemplo, o Dia da Metodologia Ativa, onde durante um dia são ministradas aulas com tais metodologias. A 10ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as práticas de estágio supervisionado são inovadoras". 52% dos professores foram neutros (“não concordam,

nem discordam”) na afirmativa. A instituição possui diferentes modelos de práticas de estágio, de acordo com cada curso. Direito e Enfermagem ofertam mais práticas de estágio e acompanham os processos, com atividades em projetos de extensão. Os demais cursos, apesar de exigirem a prática obrigatória, não possuem projetos de estágio estruturados. A 11ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES as atividades complementares são inovadoras". Metade dos professores “concorda em parte” com a afirmativa. O INEP (2017) aponta que as IES devem ter planejamento e mecanismos inovadores para regulação, gestão e aproveitamento das atividades curriculares, oferecendo diversidades e formas de aproveitamento, aderentes à formação geral e específica do aluno. Na qualitativa, os gestores se limitaram a exemplificar as atividades curriculares com o evento “Semana dos Cursos” promovido pela IES, e mesmo assim, este chegou a ser citado como de não responsabilidade da instituição. Entretanto, nenhum professor respondeu a afirmativa de forma negativa. A instituição possui um calendário diversificado de eventos, com envolvimento da comunidade escolar. Entretanto, os cursos podem ofertar atividades distintas, desde palestras até a prática de atividades diretamente ligadas ao curso, como por exemplo, do curso de Enfermagem em hospitais locais ou de atividades de consultorias em empresas, pelo curso de Administração. A 12ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES há práticas inovadoras e criativas de apoio ao aluno". 58% dos professores “concordam em parte” com a afirmativa, que não recebeu avaliações negativas. Segundo o INEP (2017) o apoio ao aluno envolve atividades de acolhimento e permanência, acessibilidade metodológica e instrumental, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados, apoio psicopedagógico, participação em centros acadêmicos ou intercâmbios nacionais e internacionais. Algumas das ações foram apontadas como presentes na instituição durante as entrevistas com os gestores, como monitorias, apoio psicopedagógico, atividades de acolhimento e permanência, acompanhamento em intercâmbios. Além disso, são amplamente divulgadas na instituição e contam com a participação dos professores, inclusive. A 13ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES há práticas inovadoras de uso de TIC". 33% dos professores “concordam em parte” com a afirmativa, e 27% “discordam em parte”. Nas entrevistas qualitativas, os gestores apenas apontaram ser necessário descrever a sigla TIC para facilitar a compreensão do critério avaliado. Segundo Masetto (2004), o uso de tecnologias em sala de aula estimula o aluno no processo de aprendizado e seu relacionamento com o professor e colegas. Nesse sentido, o número de avaliações negativas do critério é um ponto de atenção para a FAVAG. À época da pesquisa a instituição realizou uma mudança em seus ambientes virtuais de aprendizagem e de comunicação com o aluno, o que pode ter gerado alguns dos impactos negativos na avaliação, por estarem em fase de implementação e avaliação (considerando o momento de consolidação deste artigo). São reclamações comuns dos professores a qualidade da velocidade da Internet na instituição, que impacta no desenvolvimento de algumas atividades em sala de aula que necessitem de sua utilização.

A 14ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES os materiais didáticos são inovadores". O maior índice foi de 42% para a opção “não concordo, nem discordo”, e de 40% para “concordo em parte”. Segundo o INEP (2017) podem ser utilizados recursos inovadores para que os materiais didáticos auxiliem no desenvolvimento da formação prevista no projeto pedagógico, considerando sua abrangência, aprofundamento e coerência teórica, sua acessibilidade metodológica e instrumental. Quanto à biblioteca, a FAVAG oferece grande diversidade de materiais, como livros, revistas, audiovisuais, publicações e periódicos científicos para todos os cursos. Por outro lado, a produção de material didático para alunos ou disponibilização de conteúdo pelos professores no ambiente virtual de aprendizagem não é frequente. A 15ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES há integração entre disciplinas

e atividades curriculares, alinhadas aos objetivos educacionais". O critério foi muito bem avaliado, com 50% de respostas “concordo em parte” e 46% “concordo totalmente”. Tal resultado pode ser reflexo do “Projeto Integrador”, citado pelos gestores na etapa qualitativa, o qual foi muito bem aceito pelos professores. A prática já era adotada de forma isolada por alguns cursos e disciplinas, mas possibilitou a estruturação e a unificação das práticas. A 16ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES há novas práticas de avaliação, inclusive formativas, que colaboram para o desenvolvimento dos alunos". 46% dos professores “concorda em parte” e 37% “concordam totalmente” com a afirmativa. A FAVAG alterou os processos de avaliação, implementando novas práticas para substituir a prova tradicional, e proporcionando mais chances do aluno refazer provas, objetivando reforçar o aprendizado. A nova prática foi citada pelos gestores na etapa qualitativa, e os resultados positivos obtidos pelo quesito eram esperados. As novas práticas foram adotadas por todos os cursos, e de forma geral os professores acreditam que são eficientes para avaliação do aprendizado do aluno. Entretanto, alguns ainda defendem os métodos tradicionais de avaliação, o que pode justificar as respostas neutras e negativas desse critério. A 17ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES o professor possui papel de mediador de conhecimentos e não de transmissor". Masetto (2004) aponta que o professor deve ter o papel de mediador pedagógico, desenvolvendo relação de parceria e co-responsabilidade com seus alunos, trabalhando em equipe. Nesse critério, no qual o professor deveria avaliar a sua própria atuação e de seus colegas, 62% “concordam em parte” com a afirmativa. A temática do papel do professor é amplamente discutida na instituição, que oferece ferramentas, capacitações e orientações para o seu desenvolvimento. A coordenação pedagógica frequentemente orienta para que as aulas, projetos, atividades extras sejam desenvolvidas com o envolvimento dos alunos. Mas, na prática, há professores que ainda defendem práticas mais tradicionais de ensino-aprendizagem.

A 18ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES os professores apresentam projetos inovadores de ensino". 68% dos professores “não concordam, nem discordam” da afirmativa. Segundo Masetto (2004) os professores devem assumir e se envolver em projetos inovadores, que promovam a troca de experiências e diálogos. Diferente da questão anterior, em que os professores avaliaram a si e seus colegas como mediadores, nessa afirmativa eles mostraram-se indiferentes à apresentação de projetos inovadores. Pode-se inferir que o resultado desse quesito seja consequência dos projetos implementados pela instituição, os quais, apesar de contarem com a participação dos professores, partem, na maioria das vezes, da gestão ou coordenação da instituição. A 19ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES os professores são capacitados frequentemente". Os resultados mostram que as capacitações são frequentes na FAVAG, com 83% dos professores “concordando totalmente” com a afirmativa. Na etapa qualitativa, os gestores não questionaram sobre o critério, apontando que ele seria avaliado com facilidade pelos professores (fato que se confirmou). As capacitações na instituição são frequentes, ligadas principalmente às práticas de inovação, e mesmo não sendo obrigatórias, o número de professores participantes tem sido expressivo, e crescente.

A 20ª questão referiu-se à afirmativa: "Na minha IES a infraestrutura (laboratórios, biblioteca, espaços de convivência) são inovadores e auxiliam o aluno no desenvolvimento das atividades acadêmicas". O critério foi muito bem avaliado pelos professores, com 72% “concordando totalmente” e 28% “concordando em parte” com a afirmativa. Os gestores já haviam apontado na etapa qualitativa que este critério seria facilmente avaliado, já toda a infraestrutura de laboratórios, espaços de convivência, biblioteca e salas de aula havia sido adequada na FAVAG. Segundo Masetto (2004), as IES devem rever sua infraestrutura de apoio para projetos inovadores fornecendo novos ambientes de aprendizagem. Os espaços criados e modernizados na instituição contribuiriam significativamente para o desenvolvimento e

realização de aulas e atividades diferenciadas e atrativas. Além disso, os espaços também são utilizados com frequência por alunos e ex-alunos. A 21ª questão referiu-se à afirmativa: "Os projetos da minha IES promovem integração com a comunidade em que está inserida". 58% dos professores "concorda totalmente" que a FAVAG promove integração com a comunidade. Os gestores entrevistados na etapa qualitativa também fizeram uma avaliação positiva do critério, inclusive apontando alguns projetos que a FAVAG possui neste sentido. A preocupação com os problemas da comunidade local é uma realidade na instituição, sendo ela reconhecida pela iniciativa pública e privada por ações apoiadas ou realizadas que promovem o desenvolvimento local, sendo sempre convidada por lideranças locais para discutir assuntos de interesse público. A 22ª e última questão referiu-se à afirmativa "A minha IES está atenta a novas demandas de mercado (ex.: *startups*, negócios digitais e incubação de empresas)". Este último critério avaliado refere-se à assertiva sugerida pela maioria dos gestores. 83% dos professores "concordam totalmente" com a afirmativa, o que reforça opinião dos gestores que a FAVAG está atenta às novas demandas. Vários alunos, de todos os cursos, já conseguiram desenvolver projetos, atividades e negócios com o apoio da FAVAG. Projetos desenvolvidos na instituição já foram premiados em eventos de *startups* e a instituição é um dos principais atores do ecossistema de inovação na região de atuação.

#### **4.4. Discussão sobre os resultados da Pesquisa Quantitativa – Corpo Docente da FAVAG**

Duas alternativas se destacaram quanto à opinião "Concordo totalmente": "A minha IES está atenta a novas demandas de mercado (ex: *startups*, negócios digitais e incubação de empresas)", classificada em 1º lugar; e "Na minha IES, os professores são capacitados frequentemente." Em último lugar, encontra-se a afirmativa "Na minha IES, as práticas de estágio supervisionado são inovadoras", onde nenhum professor afirmou "concordar totalmente" com este quesito. Percebe-se que a sugestão dos gestores, na etapa qualitativa, foi assertiva, pois a alternativa inserida no modelo inicialmente proposto foi a mais bem avaliada pelo corpo docente da instituição, confirmando sua importância para qualquer IES no atual contexto de intensa mudança e inovação decorrentes das novas demandas do mercado, e corroborando os destaques de Klein e Mafra Pereira (2020). Por outro lado, fica evidente que a instituição não prioriza políticas voltadas à pesquisa, extensão e estágios supervisionados, por não serem obrigatórias a uma faculdade. Entretanto, devem ser objeto de reflexão por parte dos gestores, já que a partir dessas políticas os esforços em inovação e desenvolvimento local podem ser potencializados. Ou seja, mesmo com objetivo de desenvolver projetos inovadores e voltados ao desenvolvimento econômico e social da região, na prática apresenta um paradoxo por não investir com maior ênfase nas políticas avaliadas negativamente pelos professores.

#### **5. Considerações Finais**

Este artigo objetivou analisar como a inovação é praticada pela IES FAVAG, a partir de suas características e práticas consideradas inovadoras. Para isso, buscou-se: 1) propor atributos teórico-analíticos para avaliação de inovação em IES; 2) validar qualitativamente os atributos de avaliação da inovação junto ao corpo diretivo da FAVAG; 3) identificar as práticas inovadoras da FAVAG, a partir dos atributos propostos, junto ao corpo docente da IES. A partir dos resultados apresentados e analisados, pode-se afirmar que todos os objetivos foram devidamente atendidos e cumpridos. Com relação ao 1º objetivo, foi proposto um conjunto de atributos teórico-analíticos inicial, para avaliação da inovação em IES, identificados a partir literatura. Dois trabalhos foram selecionados como marco teórico, por apresentarem de forma mais específica e aplicada aspectos sobre a inovação em IES: Masetto (2004) e INEP (2017).

Como 2º objetivo, os atributos propostos foram validados junto ao corpo diretivo da FAVAG, através da abordagem qualitativa, via entrevistas em profundidade. Ao final, todos os atributos foram, de forma geral, validados, com ajustes terminológicos em algumas assertivas, e a inclusão de mais um atributo ao final. Com relação ao 3º e último objetivo, foram não só identificadas as práticas inovadoras presentes na FAVAG, a partir das avaliações do corpo docente da instituição, com base nos atributos para avaliação da inovação em IES, como também classificadas aquelas de maior e de menor presença no contexto desta.

Com relação aos resultados obtidos, alguns critérios necessitam de atenção por parte da direção da FAVAG, por apresentarem percentual significativo de opiniões discordantes dos professores com relação à sua existência/prática na instituição, como: “uso de TICs”, “inovação em práticas de pesquisa” e “inovação em práticas de extensão”. Por outro lado, vale ressaltar também os critérios citados pelos próprios gestores e avaliados positivamente pelos professores como práticas/iniciativas presentes em projetos lançados pela instituição, como investimentos em infraestrutura, adoção de metodologias ativas de aprendizagem e eventos promotores, integração com a comunidade e entre disciplinas, a partir do “Projeto Integrador”. Os resultados obtidos suprem, portanto, as lacunas identificadas na introdução deste trabalho, contribuindo para diversas possibilidades de recortes de pesquisa no âmbito científico, principalmente quanto ao uso dos atributos teórico-analíticos para avaliação da inovação no contexto específico de IES. Além disso, o trabalho aborda resultados sobre a inovação em IES considerando a visão de dois públicos fundamentais e complementares (gestores e professores), com foco na realidade de uma IES no seu conjunto, e não apenas relacionado a cursos ou temáticas isoladas. No contexto corporativo, o estudo busca estimular reflexões sobre a inovação em IES e contribuir para uma melhor compreensão conjunta de suas dimensões e atributos teóricos e aplicados, a partir do uso dos atributos apresentados e validados. Em especial, para a IES FAVAG, os resultados apontam as práticas que já estão bem trabalhadas na instituição, na percepção dos professores, e outras que requerem atenção, podendo auxiliar a instituição no aprimoramento daquelas consideradas inovadoras, no seu conjunto, além de auxiliar na tomada de decisões por parte do seu corpo diretivo.

Como sugestões de novos estudos, recomenda-se a proposição de modelo teórico-analítico a partir dos atributos identificados, novas aplicações do modelo de avaliação da inovação em IES na própria FAVAG, de forma longitudinal, com o objetivo de verificar mudanças nos resultados por critério analisado, e o impacto das ações de melhoria implementadas. Ainda na própria instituição, recomenda-se a investigação das razões e motivos, em caráter qualitativo, que possam impactar na melhoria dos aspectos observados, comparando, inclusive, práticas individuais entre os profissionais e entre os cursos ofertados. Recomenda-se a também a aplicação dos atributos propostos e validados em outras IES que objetivem avaliar suas práticas de inovação. Por último, recomenda-se que sejam realizados estudos comparativos entre IES, para a verificação dos aspectos mais bem executados e definição de *benchmarks*.

## Referências

- Abdel-Razek, R., & Alsanad, D.S. (2014). Auditing and Comparing Innovation Management in Organizations. *Global Journal of Business Research*, 8(2), 49-56.
- Alvarenga Neto, R.D. (2018). *Fazendo a Inovação Acontecer: um guia prático para você liderar o crescimento sustentável da sua organização*. São Paulo: Planeta.
- Audy, J.L.N., & Marosini, M.C. (2012). Gestão da interação Universidade-Empresa: o caso PUCRS. *Revista Sociedade e Estado*, 27(1), 79-94.
- Babbie, E. (2003). *Métodos de pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: UFMG.

- Barbieri, J.C. (2003). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro. Editora da FGV.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo. Edições 70.
- Benini, M.M.G., & Oliveira, V.F. (2007). Um olhar crítico ao ensino superior: inovações necessárias aos interesses da sociedade em movimento. *Revista Educação*, 32(1), 143-164.
- Beserra, C.M.O., Borges, A.V.G., Cirino, M.A.G., Morais, J.M.P., Silva, E.M., & Barboza, E.N. (2020). Avaliação do grau de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas de Engenharia do Crajubar. *Research, Society and Development*, 9(7).
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre. Editora Bookman.
- Capaldo, A. Inovação Impulsiona a competitividade. In: Santos, J.C.; Antoldi, F. (orgs.). (2014). *Por um empreendedorismo Inovador e Sustentável – as experiências de lideranças do Sistema SEBRAE*. Brasília, SEBRAE.
- Caraça, J., Ferreira, J., & Mendonça, S. (2006). *Modelo de interações em cadeia: um modelo de inovação para a economia do conhecimento*. Iniciativa COTEC: Desenvolvimento sustentado da inovação empresarial. Portugal: Junho, pp.1-12.
- Cativelli, A.S., & Lucas, E.R.O. (2016). Patentes universitárias brasileiras: perfil dos inventores e produção por área do conhecimento. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 21(47), 67-81.
- Cervo, A.L., Bervian, P.A., & Da Silva, R. (2009). *Metodologia Científica*. 6a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chesbrough, H.W. (2012). Open Innovation. *Research Technology Management*, 55(4), 20-27.
- Chibás, F.O., Pantaleón, E.E.M., & Rocha, T.A. (2013). Gestão da Inovação e Criatividade hoje: Apontes e Reflexões. *Revista Holos*, 3(29), 15-26.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, M.I. (2004). Inovações pedagógicas e a reconfiguração de saberes no ensinar e no aprender na universidade. In: Anais do VIII Congresso luso-afro-brasileiro de Ciências Sociais. Coimbra. *Anais...* Coimbra, Portugal, Setembro.
- Damanpour, F. (1993) Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), p.3.
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação – como gerenciar, como medir e como lucrar*. Porto Alegre: Bookman.
- De Bes, F.T., & Kotler, P. (2011). *A Bíblia da Inovação*. São Paulo: Lua de Papel.
- Drucker, P. (1998). *The discipline of innovation*. Boston. Harvard Business Review.
- Engeroff, R., & Balestrin, A. (2008). Inovação Fechada versus Inovação Aberta: um estudo de caso da indústria de cutelaria. In: Anais do XXV Simpósio de Inovação e Tecnologia, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD.
- Espíndola, M.A., & Mafra Pereira, F.C. (2019). Metodologias Ativas de Aprendizagem aplicadas ao ensino técnico: modelo adotado pelo SENAC em Divinópolis-MG. In: Anais do XXII SEMEAD - Seminários em Administração, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, Brasil.
- Ferreira, G.M.S., Freitas, R.C., & Moreira, L.C.P. (2018). Inovação, TIC e docência: práticas e concepções de professores em uma IES privada. *RIESUP- Revista Internacional de Educação Superior*, 4(1), 25-51.
- Ferreti, C.J. (1995). A inovação na perspectiva pedagógica. In: Garcia, W.E. (Coord.). *Inovação educacional no Brasil: problemas e perspectivas*. Campinas: Autores Associados.

- Fiates, G.G.S., Parente, E.G.V., Leite, A.L.S., & Pfitscher, E.D. (2012). Os princípios instituídos pela Organização das Nações Unidas para uma educação responsável em gestão: uma proposta inovadora para o ensino de administração. *Revista Eletrônica Estratégias de Negócios*, 5(1), 3-27.
- Gonçaze, J.F.G.S., Matos, M.P., & Oliveira, A.L. (2021). Inovação no ensino superior: uma análise da proposta pedagógica do Curso de Licenciatura em Biologia do IFMA Campus Buriticupu-MA. *Brazilian Journal of Development*, 7(2), 13650-13661.
- Gorni, P.M., Dreher, M.T., & Machado, D.D.P.N. (2009). Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, 4(1), 1-14.
- Govindarajan, V. (2016). *A estratégia das três caixas: um modelo para fazer a inovação acontecer*. São Paulo. HSM Editora.
- Heringer, M.R., Guimarães, E.H.R., Mafra Pereira, F.C., Neves, J.T.R., & Fagundes, A.I.J. (2019). Inovattion in Brazilian Private Higher Education: a Proposal for the Application of Active Methodologies Based on the Flipped Classroom. *International Journal of Innovation*, 7(2), 321-340.
- Holanda, J.C.S., Santos, F.S., Albuquerque, L.F., Sousa Neto, P.B., & Menezes, E.R. (2021). Inovação nos cursos de Administração: um estudo nas instituições de ensino superior público do Nordeste. In *11th International Symposium on Technological Innovation*, 11(1), 1329-1338.
- INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2017). *Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação*. SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, Outubro.
- Jonash, R.S., & Sommerlatte, T. (2001). *O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Keekey, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2015). *Dez tipos de Inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura*. São Paulo: DVS Editora.
- Klein, S., & Mafra Pereira, F.C. (2020). Entrepreneurial University: conceptions and evolution of theoretical models. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4), out.-dez..
- Lamarra, N.F., & Garcia, P. (2015). El desafio de innovar em la universidad latinoamericana. *RIESUP-Revista Internacional de Educación Superior*, 1(1), 50-65.
- Mafra Pereira, F.C., Jordão, R.V.D., Matos, N.R., & Almeida, A.V. (2019). Modelo de Maturidade e Auditoria da Gestão da Inovação em Micro, Pequenas e Médias Empresas (SMEs) brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 18(3), 460-481.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M.A., & Lakatos, E.M. (2011). *Metodologia científica*. 6a ed. São Paulo. Atlas.
- Masetto, M. (2004). Inovação na Educação Superior. *Interface - Comunicação Saúde Educação*, 8(14), 197-202.
- Messina, G. (2001). Mudança e Inovação educacional: notas para reflexão. *Cadernos de Pesquisa*, (114), 225-233, Nov.
- Nogueira, D.X.P., Souza, J.V., Queiroz, K.C.A.L., & Silva, V.G. (2007). Gestão e Inovação nas instituições de educação superior do Distrito Federal: o olhar dos dirigentes. *Cadernos AMPAE – Associação Nacional de Política e Administração da Educação*, (4).
- OCDE, Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. (2005). *Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. Traduzido por FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos.
- Oliveira, A.R.M. (2014). Inovação no ensino superior: Desafios e Perspectivas nos espaços acadêmicos. In: Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, Brasil.
- Osenieks, J., & Babauska, S. (2014) The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.850>>.

- Pessin, D.P. (2017). O imperativo da inovação e a constituição da docência inovadora. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, 3(4), 23-35.
- Pischetola, M., Albuquerque, P., Heinsfeld, B.D., Santos, E.R.B., Corrêa, J.G., Silva, M.P.R.N., & Oliveira, N.N.S. (2019). *Tecnologias, pensamento sistêmico e os fundamentos da inovação pedagógica*. Editora CRV, Curitiba, Paraná.
- Reis, F.J.C., Covac, R., & Covac, J.R. (2018). *Novos instrumentos de avaliação favorecem a inovação nas IES*. Disponível em: <http://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Novos-instrumentos-de-avalia%C3%A7%C3%A3o-favorecem-inova%C3%A7%C3%A3o-nas-IES-1.pdf>
- Riedner, D.D.T., & Pischetola, M. (2021). A inovação das práticas pedagógicas com uso de tecnologias digitais no ensino superior: um estudo no âmbito da formação inicial de professores. *ETD-Educação Temática Digital*, 23(1), 64-81.
- Rodrigues, G.M. (2016). *Educação Superior: inovação, tecnologia e criatividade*. Brasília-DF. Editora ABMES.
- Santos, A.C.J., & Silva, G. (2016). Organizações Inovadoras sustentáveis: insights em prol de maior competitividade. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation*, 3(3), 13-26.
- Sawhney, M., Wolcott, R.C., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 74-81.
- Scherer, F.O., & Carlomagno, M.S. (2009). *Gestão da Inovação da Prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. 1a ed. São Paulo: Atlas.
- Silva, G., & Di Serio, L.C. (2019). As falhas das políticas de inovação. *GVExecutivo – Fundação Getúlio Vargas*, 18(4), 42-44.
- Silva Neto, A.T., & Meira R.T. (2014). Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *BBR - Brazilian Business Review*, 11(4), 1-29.
- Silva, G., & Dacorso, A.L.R. (2016). O Papel das Fontes de Conhecimento Externo no Processo de Inovação da Micro e Pequena Empresa. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 14(37), 231-261.
- Silva, G., & Silva, D.E.P. (2015). Inovação aberta em serviços e o papel do cliente no ambiente de negócios: uma análise com estudantes universitários. *Navus*, 5(3), 74-87.
- Silva, S.D., & Costa, F.J. (2014). Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(61), 1-16.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organization's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676.
- Terra, J.C. (2012). *10 dimensões da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Thomas, E., & Bignetti, L.P. (2009). Entre a Inovação Aberta e a Inovação Fechada: Estudo de Casos na Indústria Química do Vale do Rio dos Sinos. In: Anais do XXIII EnANPAD – Encontro da ANPAD, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, Brasil.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Vasconcellos, M.A., Di Serio, L.C., & Pereira, S.M.S.; Baraldi, A. (2017). Competências da organização inovadora em empresas da Fundação Nacional da Qualidade. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation*, 5(1), 74-100.
- Venturelli J. (2000). *Educación médica. Nuevos enfoques, metas y métodos*. Washington: OPAS/OMS. Serie PALTEX. *Salud y Sociedad*.
- Villela, C. (2013). *Inovação Organizacional: uma proposta de método para a inovação sistemática*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Yin, R.K. (2015). *Estudo de casos: planejamento e métodos*. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman.