

---

## **Gestão da inovação em instituição de ensino superior privada: a busca por inovação organizacional**

Simone Boruck Klein<sup>1\*</sup>; Pedro Henrique de Abreu Paiva<sup>2</sup>

1 Mestranda no Programa de Mestrado Profissional em Administração de Organizações do Ensino Superior.  
Rua: Pedro Ivo, 2376, Bairro: Country, CEP 85813-230.Cascavel, (Paraná), Brasil.

2 Mestre em Economia Aplicada – Universidade de São Paulo - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz –  
Avenida Pádua Dias, 11- CEP 13418-900– Piracicaba (São Paulo), Brasil  
autor correspondente: simoneboruck@uol.com.br

## **Gestão da inovação em instituição de ensino superior privada: a busca por inovação organizacional**

### **Resumo**

Diante das demandas da era do conhecimento, e a alta competitividade no mercado de ensino superior privado, a inovação tem se mostrado uma necessidade para a perenidade e manutenção deste mercado. Como objetivo geral deste estudo, buscou-se verificar quais são as dimensões menos desenvolvidas nos ambientes das IES privadas quanto aos critérios de inovação. A partir de tal levantamento busca-se contribuir com as IES na identificação da maturidade de inovação existente e mostrar caminhos para a implantação da gestão da inovação. Como fundamento teórico utilizou-se o pressuposto de implementação da gestão da inovação. Esta pesquisa descritiva utilizou-se das abordagens qualitativas e quantitativas e o método de estudo foi um estudo de caso múltiplo. Utilizou-se o método *survey* com as afirmativas do instrumento de Tidd e Bessant (2015) e entrevista semiestruturada com três gestores de IES para elencar os fatores de inovação no ambiente destas instituições. Como resultado da pesquisa mostrou-se ser a dimensão mais fragilizada nas IES a aprendizagem organizacional, fator este fundamental à inovação segundo Lastres e Cassiolato (2000). Como critério de inovação menos desenvolvido identificou-se as “regulamentações” que podem analisadas como barreiras mas também pode tornar-se estímulos para a inovação constante.

**Palavras-chave: Inovação; Instituições de Ensino; Gestão Universitária; Inovação Acadêmica**

### **Introdução**

A grande competitividade no universo organizacional tem trazido às empresas uma busca constante por diferencial competitivo. Estes ambientes concorrenciais produzem necessidade de novos produtos, processos, modelos de negócios e a inovação faz-se um elemento indispensável nas organizações que buscam participação sustentável no mercado (Porto et al., 2014). Tornar-se agente de mudança num ambiente e questionar dogmas, paradigmas e padrões mostra-se um bom caminho na busca pela perenidade e ganho de mercado (Terra, 2012). Conforme o Manual de Oslo (2005, p.55) inovação é “a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

A teoria de inovação teve seus preceitos iniciais de Schumpeter (1943) e tem se desenvolvido muito nas últimas décadas. Muitos modelos foram propostos e constituem-se de diferentes dimensões e estes estudos buscam elencar critérios adequados à realidade organizacional que geraram e podem gerar inovação, entretanto, alguns estudos apresentam critérios ambíguos trazendo fragilidades à teoria de inovação (Berends, Jelinek Reymen e Stultiëns, 2014). Deve-se considerar a diferença entre gerar e adotar inovação e quais elementos contribuíram para cada realidade (Damanpour, 2014). A gestão da

inovação deve ser pensada como um processo, pois assim, molda-se a mente para recursos, tomadas de decisões e operacionalizações concretas fornecendo graus de novidade nos diversos espaços inovativos (Tidd e Bessant, 2015). A implementação da gestão de inovação parte de uma perspectiva multiprojeto e é baseada no modelo clássico de Fairlie-Clarke e Wheelwright (1992). Idealizada por um funil, esta perspectiva exemplifica como o processo de desenvolvimento de inovações ocorre em ambientes de recursos escassos e muitas ideias, o processo da gestão da inovação é portanto baseada num processo de tomada de decisões.

Já a inovação acadêmica, embora bastante ampla, refere-se à processos inovadores ou de natureza empreendedora em instituições de ensino superior [IES] (Peris-Ortiz et al., 2016). O Brasil foi avaliado em 2011 como sendo o maior mercado de ensino superior privado do mundo (Conto, Britto e Schnorrenberger, 2013). As IES são organizações intensivas em conhecimentos e complexas diante de seus desafios. Devido a formatação do mercado atual de ensino superior no Brasil, as IES têm buscado elencar vantagens competitivas que mostrem seus diferenciais e assim consigam posicionar-se no mercado (Souza e Santos, 2013). As iniciativas de inovação na educação ocorrem devido a necessidade demandada dos discentes e mostra-se um campo complexo e diversificado. Elas podem ocorrer no campo metodológico, nas tecnologias e na gestão universitária. Portanto, a inovação no ambiente universitário é um tema proeminente e fundamental para o desenvolvimento destas instituições (Westera, 2008). Para Domingues e Lima (2017) a inovação acadêmica ocorre em três dimensões: nível pedagógico, nível gerencial e nível estratégico e as ações inovadoras por processos e estruturas impactam de diferentes formas cada dimensão.

Isto posto, faz-se necessário às IES privadas conhecerem o grau de inovação que está sendo praticado em suas instituições, para então, traçar projetos e planos estratégicos de intensificação dos pontos fracos apurados. Portanto, esta pesquisa se propõe a aplicar o modelo de Auditoria de Inovação de Tidd e Bessant (2015) em três IES privadas, e buscar responder a seguinte pergunta: Quais dimensões da inovação apresentam-se mais fragilizadas em instituições de ensino superior privadas?

Este estudo empírico busca contribuir com as IES fornecendo um caminho para uma análise da gestão da inovação decorrente. Tem como objetivo geral: verificar quais são as dimensões menos desenvolvidas nos ambientes das IES privadas quanto aos critérios de inovação. Como objetivos específicos busca: (i) identificar os fatores de inovação em IES, (ii) aplicar o modelo de Auditoria de Inovação de Tidd e Bessant (2015), (iii) relacionar os fatores de inovação em IES com as dimensões do modelo e verificar possíveis lacunas não atendidas pelos gestores universitários com relação à inovação.

## **Metodologia**

Este estudo de abordagem descritiva ocorreu por meio do método de estudo de caso múltiplo e utilizou-se das abordagens qualitativa e quantitativa (Gil, 2008). A unidade de análise que orienta a pesquisa é a gestão da inovação já implantada nas IES estudadas e as unidades de observação foram gestores acadêmicos e institucionais.

A amostra compõe-se de três IES privadas, denominadas no estudo de A, B e C distribuídas em diferentes regiões do Brasil e de tamanhos distintos. A seleção das instituições ocorreu por critérios de familiaridade com o tema inovação em IES, disponibilidade e acessibilidade. Cada IES tem uma característica proeminente na inovação, a IES “A” trabalha com metodologias contemporânea de ensino, e está situada na região sul do Brasil, a IES “B” busca inovação em gestão universitária e está situada no nordeste do Brasil e a IES “C” promove a inovação por uso de tecnologia e está situada no sudeste do Brasil.

A pesquisa ocorreu em duas rodadas, na primeira rodada realizou-se a coleta de dados por intermédio da técnica *survey* em um questionário estruturado escolhido para esta pesquisa: Auditoria de Inovação (Tidd e Bessant, 2015) este instrumento foi escolhido devido sua abrangência e estrutura e por mostrar o padrão comportamental da organização. Ele apresenta quarenta questões divididas em cinco dimensões, este questionário foi aplicado a 15 gestores acadêmicos e institucionais, cinco de cada instituição. Na segunda rodada foi realizada uma entrevista semi-estruturada com um gestor de cada IES buscando elencar os fatores de inovação em IES. Na primeira rodada, de abordagem quantitativa, buscou-se avaliar a relação entre os números e seus significados uma vez que “a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno” (Fonseca, 2002. P.20). Na segunda rodada, a abordagem utilizada foi a qualitativa, pois buscava-se obter o aprofundamento da compreensão de um grupo social sobre o objeto de estudo (Minayo, 2002). Nesta abordagem o tratamento e análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, utilizando-se da redução dos dados e categorização. Na abordagem quantitativa utilizou-se para análise dos dados a análise descritiva.

## **Resultados e Discussão**

Nesta seção apresenta-se os dados e análise dos resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa. Para cada subtópico buscou-se responder um dos objetivos específicos da pesquisa conforme apresentado na introdução.

### **Fatores de inovação em instituições de ensino superior**

Nesta abordagem de pesquisa qualitativa foram entrevistados três gestores, pertencentes a cada uma das IES. Na IES “A” o gestor entrevistado ocupa o cargo de diretor geral da instituição e é identificado como G1. Na IES “B” a gestora entrevistada ocupa o cargo de diretora acadêmica e é identificada como G2. Na IES “C” o gestor entrevistado é o coordenador acadêmico geral e é identificado como G3. As entrevistas ocorreram presencialmente, num único dia, quando os mesmos participavam de um evento. As entrevistas tiveram duração aproximada de 30 minutos cada.

Na questão Q1, buscou identificar fatores da inovação frequentes em IES privadas, e qual era o processo de instalação de uma inovação. As respostas mostraram que as IES privadas estão inovando em métodos pedagógicos (G1), em gestão profissionalizada (G2) e por uso de tecnologias (G3), porém as inovações ainda não ocorrem frequentemente e não de maneira planejada por um processo de atividade contínua como sugere De Bes e Kotler (2011) que para os autores a inovação é uma atividade contínua porém composta de tarefas descontínuas.

Na Tabela 1 levanta-se os principais relatos referentes a fatores de inovação frequentes em IES.

Tabela 1- Síntese das respostas: fatores frequentes de inovação em IES

Entrevistado	Pontos Principais
G1	“Não vejo a inovação ocorrendo frequentemente em IES. Existe uma busca por novos métodos de ensino, mas em minha opinião ela ocorre mais por uma necessidade de adequação ao público final do que de uma necessidade do segmento em inovar”.
G2	“Nossas instituições estão acordando agora de um longo período de sono. A profissionalização da gestão tem trazido inovações, porém, quase sempre baseada no instrumento de avaliação”.
G3	“A inovação tem ocorrido em instituições que tem este perfil, as IES estão buscando oferecer conhecimento por intermédio da tecnologia, workshops inovadores, e o processo para a instalação acontece mais por necessidade do que por planejamento de gestão de inovação”.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na questão Q2, buscou-se identificar os fatores predeterminantes para ocorrência de inovação em uma IES. Para os entrevistados os fatores predeterminantes são cultura organizacional voltada à inovação com ambiente propício, mentalidade aberta à inovação e equipe engajada. Isto corrobora com Terra (2012), que propôs o modelo das 10 dimensões da gestão da inovação e que tem como escopo a criação e reforço de um ambiente de estímulo à inovação.

Na Tabela 2 buscou-se sintetizar os fatores predeterminantes para a ocorrência da inovação.

Tabela 2- Síntese das respostas: fatores predeterminantes para a inovação

Entrevistado	Pontos Principais
G1	“Para se inovar é necessário um ambiente acolhedor para novas ideias e uma organização para implantá-las. Muitas vezes a inovação vem dos próprios discentes ou professores, mas a implantação é barrada por orçamento, por falta de mão-de-obra disponível”.
G2	“Os fatores que auxiliam a inovação é o espírito inovador, a vontade de fazer diferente e com propriedade. A cultura organizacional inovadora é resultado de uma visão a longo prazo, mas isto deve estar no PDI, no planejamento, enfim, em todos os documentos da instituição”.
G3	“Eu acredito que um ambiente inovador acontece quando o time é unido e foca em trazer o que há de melhor... tem que estar na cultura o desejo constante em inovar”

Fonte: resultados originais da pesquisa

A questão Q3 traz referência à fatores de implantação e a intensidade com que ocorre a promoção da inovação na IES. As respostas demonstram que os fatores de implantação da inovação não têm ocorrido de maneira natural e é necessário um envolvimento da direção geral, e deve estar alinhado com o planejamento anual. Os professores também são fundamentais na implantação e promoção da inovação, o que nem sempre ocorre. Para Stefanovitz e Nagano (2013, p. 466) as etapas do processo de gestão da inovação ocorre com: prospecção, ideação, construção da estratégia, mobilização de recursos, implantação e avaliação. Os autores afirmam porém que “não bastam processos estruturados pois a execução desses processos estará sempre a cargo de pessoas e é impossível ignorar a relevância de fatores ligados ao modo como essas pessoas se relacionam entre si, com os projetos e com a organização”.

Na Tabela 3 relata-se a síntese das respostas para os fatores de implantação e intensidade para a promoção da inovação.

Tabela 3- Síntese das respostas: fatores de implantação e intensidade da inovação

Entrevistado	Pontos Principais
G1	“Nós que promovemos a educação no país não podemos nos aquietar, precisamos promover algo novo que atraia a atenção do aluno e o envolva. Se mostrarmos isto como ponto de referência o aluno responde a mesma altura”.
G2	“Para colocar um projeto em prática é necessário envolvimento de todos, principalmente da direção geral. Espaços físicos, espaços na agenda, orçamento, tudo deve ser predeterminado...”.
G3	“Promover a inovação constantemente não é tarefa fácil. Muitos professores não se envolvem tanto com a instituição por terem tempo parcial de dedicação, isto dificulta muito a continuação de uma visão inovadora”.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na questão Q4 buscou-se identificar os fatores causadores de barreiras da criação e manutenção da cultura inovadora numa IES. Para dois dos pesquisados a maior barreira pode ser a avaliação à qual as IES são submetidas periodicamente, para o entrevistado G2 as lideranças internas que ocorrem espontaneamente são barreiras dificultadoras da criação e manutenção da cultura inovadora. Sheth e Ram (1987) relacionam cinco barreiras corporativas relacionadas à inovação, a primeira é a *expertise*, que é quando indivíduos se especializam e buscam uma zona de conforto, apresentando assim maior dificuldade para produzir e adotar inovações. A segunda barreira são os processos, eles podem ser supervalorizados e inibidores da inovação. A terceira barreira são os recursos, a falta de disponibilidade financeira e de recursos humanos é um grande empecilho, a quarta são as leis, normas e regulamentações que podem restringir determinadas oportunidades de inovação e a quinta barreira é o acesso ao mercado, a dificuldade de entrada em determinados mercados também pode ser limitadora da inovação.

A Tabela 4 fornece a síntese das respostas dos entrevistados quanto aos fatores causadores de barreiras da criação e manutenção da cultura de inovação.

Tabela 4- Síntese das respostas: fatores de barreiras de inovação

Entrevistado	Pontos Principais
G1	“Acredito que o maior empecilho para não inovarmos mais seja o sistema de avaliação ao qual somos subordinados, ficamos muito focado em atender as demandas que ele nos traz e não olhamos para a IES como lugares de inovação”.
G2	“As barreiras que existem vêm de nossa própria estrutura, criamos “feudos” internos nas instituições, não nos unimos por um propósito maior...Para inovar é necessário um ambiente propício para isto”.
G3	“A direção precisa estar engajada nesta causa, eu acredito que a maior barreira pode ser quando não se fala a mesma língua. Outra questão são as exigências do instrumento de avaliação do MEC, acabamos tendo “medo” de inovar e nos distanciarmos das diretrizes e assim deixarmos de fazer algo que realmente possa nos posicionar melhor”.

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Na questão Q5 analisou-se a opinião dos entrevistados quanto aos níveis que mais necessitam de inovação dentro de uma IES e que seriam fatores fornecedores de desenvolvimento à educação como um todo. O G1 citou o nível pedagógico como o principal nível para receber a inovação o G2 apresentou o nível estratégico como o orientador para uma organização inovadora, o G3 apresenta o nível gerencial, relacionado ao corpo docente como o campo que mais necessita de inovação. Percebe-se discrepância nas respostas, o que pode levar a concluir que os três níveis organizacionais das IES necessitam de inovação dependendo do ponto de vista de cada função. Isto corrobora com Domingues e Lima (2017), que analisa a inovação da IES com foco transversal e afirmam que a inovação envolve todos os atores, tanto na forma organizacional como institucional.

A Tabela 5 busca fornecer a síntese das respostas quanto aos níveis das IES que mais necessitam de inovação para provocar o desenvolvimento à educação.



Tabela 5- Síntese das respostas: níveis das IES com maior necessidade de inovação

Entrevistado	Pontos Principais
G1	“No meu ver o que mais precisa ser inovado em IES são as metodologias de ensino-aprendizagem... é nossa responsabilidade formar cidadãos com competências necessárias para promover uma sociedade melhor”.
G2	“Eu penso que as IES precisam descobrir seu verdadeiro papel na era do conhecimento. Por isto, acho que a gestão deve evoluir e se profissionalizar ainda mais, e olharmos para nossas IES como empresas que buscam alcançar resultados, no nosso caso, o resultado seria a transformação do cidadão”.
G3	“O que mais necessita de inovação nas IES é o engajamento dos professores. Vejo de forma geral muitos professores não se vendo pertencentes a uma equipe... e portanto não acontece inovações na instituição, e isto pode produzir uma lacuna na formação do aluno, necessitamos nos unir, inovar, pensar diferente”.

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Por intermédio desta abordagem de pesquisa foi possível identificar fatores inerentes à inovação em IES e verificar o grau de envolvimento concernente a cada fator. Os fatores verificados foram: fatores frequentes de inovação, predeterminantes, implantação e intensidade, barreiras para inovação e níveis organizacional com maior necessidade de inovação.

### **Análise da maturidade de inovação em instituições de ensino superior**

Os resultados e a análise dos dados de natureza quantitativa são apresentados pela sua disposição nas dimensões da inovação, que segundo Tidd e Bessante (2015) são: estratégia, processos, organização, relacionamentos e aprendizagem. As questões do instrumento de pesquisa utilizados são afirmativas, denominadas neste trabalho por “A”. O respondente escolhe o nível de concordância de 1 a 7 numa escala de resposta psicométrica (Likert) onde 1 corresponde a “definitivamente falso”, 2 corresponde a “principalmente falso”, 3 corresponde a “algo falso”, 4 corresponde a “não sabe se é falso ou verdadeiro”, 5 corresponde a “um pouco verdadeiro”, 6 corresponde a “principalmente verdadeiro” e 7 corresponde a “totalmente verdadeiro”. O resultado final de cada dimensão ocorre pela soma dos pontos dividido por oito isto se repete para cada respondente, são oito questões pertinentes a cada dimensão e assim torna-se possível o enquadramento na escala de classificação em cada uma das cinco dimensões.

Na primeira dimensão busca-se identificar se existe uma relação clara entre as frentes de inovação e a estratégia geral da IES documentada no Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI). A tabela 6 apresenta a média e proporção de respostas para cada uma das questões relacionadas à dimensão “estratégia”.

Tabela 6- Alinhamento da estratégia com a inovação

Dimensão	Afirmativas	Média IES A	Média IES B	Média IES C	Porcentagem
<b>Estratégia</b>	A1	14,20%	14,66%	12,70%	9,57%
	A6	12,43%	13,61%	11,89%	13,27%
	A11	13,61%	15,18%	13,11%	14,66%
	A16	12,43%	8,90%	11,07%	11,34%
	A21	8,28%	13,61%	12,30%	11,96%
	A26	13,61%	11,52%	13,52%	13,52%
	A31	8,28%	8,38%	12,70%	10,27%
	A36	17,16%	14,14%	12,70%	15,40%
Total		100%	100%	100%	100%
Nota Geral		4,20	4,77	6,10	

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Observa-se que na dimensão “ estratégia” de inovação a IES “C” apresentou a maior nota 6,10 de uma pontuação máxima de 7 pontos. Isto demonstra que, para a maior parte dos respondentes, o alinhamento estratégico desta IES está voltado à inovação. Nesta instituição existe uma ampla vocação para aspectos tecnológicos com laboratórios práticos de inovação tecnológica, isto corrobora com a teoria de inovação de que as pessoas correlacionam inovação e tecnologia. Segundo Damanpour (2014) inovação tecnológica é apenas um tipo de inovação.

Quanto às afirmativas, a que apresentou maior nota foi a A36, que relaciona os projetos de inovação com a estratégia geral do negócio. A afirmativa com menor nota foi a A1, que se refere ao conhecimento das pessoas do quanto a inovação pode ajudar as organizações a competir.

A Tabela 7 analisa a dimensão processos de inovação. O propósito destas afirmativas é identificar o posicionamento da amostra com relação aos processos de inovação e como a instituição os organiza.

Tabela 7- Alinhamento dos processos com a inovação

Dimensão	Afirmativas	Média IES A	Média IES B	Média IES C	Porcentagem
<b>Processos</b>	A2	6,67%	13,94%	11,21%	10,61%
	A7	8,48%	12,50%	14,02%	11,67%
	A12	17,58%	12,50%	12,15%	14,08%
	A17	9,70%	11,06%	12,15%	10,97%
	A22	19,39%	15,38%	14,49%	16,42%
	A27	6,67%	8,17%	8,88%	7,91%
	A32	15,76%	12,50%	12,15%	13,47%
	A37	15,76%	13,94%	14,95%	14,88%
Total		100%	100%	100%	100%
Nota Geral		4,12	5,20	5,35	

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Nesta dimensão “processos”, destaca-se a menor nota para a IES “A” com 4,12 de um máximo de 7 pontos. Percebe-se que a inovação nesta instituição está mais vinculada ao nível pedagógico. Para as afirmativas, a maior média ocorreu na A37, onde a flexibilidade para o desenvolvimento de projetos “rápidos” é avaliada. A menor porcentagem ocorreu na A27, nela avalia-se a detenção de mecanismos adequados para assegurar o envolvimento de todos os departamentos no desenvolvimento de novos produtos e processos.

A Tabela 8 mostra os dados da dimensão “organização” inovadora. Deseja-se observar o posicionamento dos respondentes em relação aos aspectos organizacionais relacionados à inovação.

Tabela 8- Alinhamento da estrutura organizacional com a inovação

Dimensão	Afirmativas	Média IES A	Média IES B	Média IES C	Porcentagem
<b>Organização</b>	A3	13,02	12,79	15,94	13,92%
	A8	14,88	12,79	12,56	13,41%
	A13	12,09	12,33	10,14	11,52%
	A18	11,63	12,33	14,01	12,66%
	A23	10,70	10,96	11,59	11,08%
	A28	9,77	10,96	11,11	10,61%
	A33	13,49	14,16	11,59	13,08%
	A38	14,42	13,70	13,04	13,72%
Total		100%	100%	100%	
Nota Geral		5,37	5,47	5,17	

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Na dimensão “organização” as notas entre as IES apresentaram resultados bastante similares, todas na casa de cinco pontos de sete pontos máximos. A menor nota ocorreu na A28, onde pretendia-se avaliar o se o sistema de recompensa e reconhecimento da IES apoiava a inovação. A maior porcentagem ocorreu na A3, onde a afirmativa buscava avaliar a estrutura da organização quanto ao favorecimento da ocorrência da inovação.

A Tabela 9 reproduz os dados da dimensão “relacionamentos” de inovação, o propósito deste construto é identificar o posicionamento da amostra em relação à importância dos relacionamentos na inovação.

Tabela 9- Alinhamento da cultura de relacionamentos com a inovação

Dimensão	Afirmativas	Média IES A	Média IES B	Média IES C	Porcentagem
<b>Relacionamentos</b>	A5	12,79%	10,80%	14,75%	12,78%
	A9	12,79%	11,74%	11,98%	12,17%
	A14	12,33%	9,86%	13,82%	12,00%
	A19	12,33%	11,27%	11,98%	11,86%
	A24	10,96%	17,37%	14,29%	14,21%
	A29	10,96%	14,55%	12,44%	12,65%
	A34	14,16%	9,39%	8,76%	10,77%
	A39	13,70%	15,02%	11,98%	13,57%
Total		100%	100%	100%	100%
Nota Geral		5,47	5,32	5,42	

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Os dados aferidos na dimensão “relacionamentos” oferecem uma visão muito semelhante entre as três IES. A afirmativa que apresentou maior concordância foi a A24, onde mede-se a relação da IES com outras organizações no desenvolvimento de novos produtos ou processos, isto é bastante benéfico pois avalia-se aqui a relação das universidades no ecossistema de desenvolvimento da inovação com a sociedade. A menor porcentagem foi a A14 onde avalia-se a relação com outras IES para gerar inovação.

Na Tabela 10 é apresentada a dimensão “aprendizagem” organizacional da inovação. O propósito deste construto é identificar o posicionamento da amostra em relação a como as instituições tratam a questão da aprendizagem no processo de inovação.

Tabela 10- Alinhamento da aprendizagem organizacional com a inovação

Dimensão	Afirmativas	Média IES A	Média IES B	Média IES C	Porcentagem
<b>Aprendizagem</b>	A4	13,91%	15,64%	16,00%	14,45%
	A10	11,26%	14,69%	12,00%	12,04%
	A15	15,89%	14,22%	12,00%	13,36%
	A20	19,87%	8,53%	15,00%	13,77%
	A25	9,93%	9,00%	16,50%	11,24%
	A30	17,22%	13,27%	14,00%	14,11%
	A35	11,26%	12,32%	7,50%	9,86%
	A40	9,93%	12,32%	13,00%	11,18%
Total		100%	100%	100%	100%
Nota Geral		3,77	5,27	5,00	

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Nesta dimensão “aprendizagem” destaca-se a nota geral da IES “A”, por ser a menor nota entre todas as dimensões. As Afirmativas A25 e A40 apresentaram pouca concordância com a IES “A”. Elas referem-se respectivamente ao aprendizado que ocorre em conjunto com outras empresas e as mensurações que ajudam a identificar onde e quando pode-se melhorar a gestão da inovação. A maior porcentagem geral ficou para a A4, onde avaliava-se o comprometimento com treinamentos e desenvolvimento de pessoas da IES.

A Figura 1 mostra as notas de cada IES num gráfico de radar com as cinco dimensões

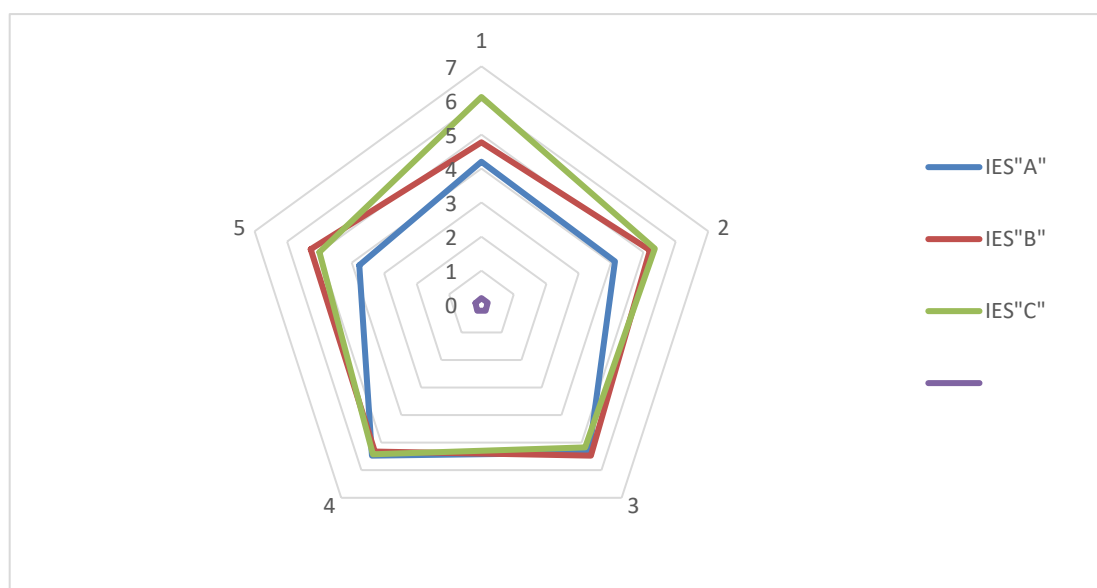


Figura 1- Gráfico comparativo entre as IES e as dimensões

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Nota. Legenda: 1 Dimensão “estratégia”, 2 dimensão “processos”, 3 dimensão “organização”, 4 dimensão “relacionamentos”, 5 dimensão “aprendizagem”.

Percebe-se a partir do gráfico que as dimensões 3 “organização” e 4 “relacionamentos” obtiveram menor variações entre as IES. A IES “A” apresentou menores índices nas dimensões 2 “processos” e 5 “aprendizagem”.

A Figura 2 apresenta as porcentagens referentes a cada uma das dimensões em resultado conjunto das três IES.

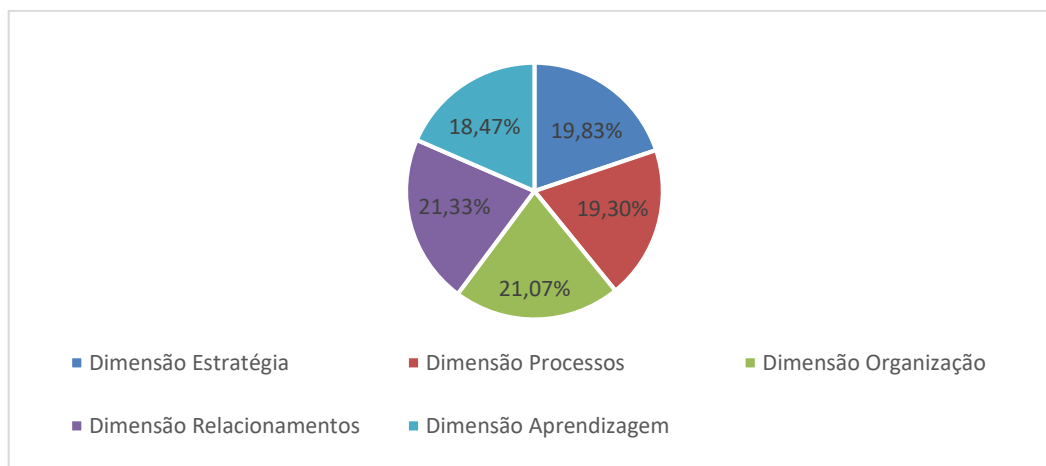


Figura 2- Distribuição das dimensões em inovação nas IES

Fonte: dados da pesquisa (2018)

A dimensão que apresentou menor desenvolvimento em inovação foi a dimensão “aprendizagem”, isto demonstra que a maturidade em inovação ainda apresenta fragilidades neste construto. Os critérios desta dimensão segundo Tidd e Bessant (2015) são: aprender a partir dos erros, reunir-se com outras organizações para compartilhamento de experiências, captar e armazenar o que se aprende, revisar projetos para melhor o desempenho e mensuração para identificar onde e quando se pode melhorar na gestão da inovação são pontos frágeis nas três IES pesquisadas.

O modelo de auditoria de inovação aplicado na pesquisa busca elencar os níveis de maturidade em cada dimensão de inovação visando a conscientização e pontos que necessitam de melhoria (Tidd e Bessant, 2015).

A Tabela 11 mostra a síntese da pontuação média para cada IES e também a média geral por instituição.

Tabela 11- Média das pontuações por IES e por dimensão

Amostra	Estratégia	Processos	Organização	Relacionamentos	Aprendizagem	M.Geral
IES “A”	4,20	4,20	5,37	5,47	3,77	4,60
IES “B”	4,77	5,20	5,47	5,32	5,27	5,20
IES “C”	6,10	5,35	5,17	5,42	5,00	5,40
M. Geral	5,02	4,91	5,33	5,40	4,68	5,06

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Na IES “A” a dimensão mais fragilizada é a “aprendizagem”, na IES “B” a dimensão com melhor pontuação é a “estratégia” e na IES “C” a “aprendizagem” apresenta menor desenvolvimento. Tendo portanto, duas IES com a dimensão “aprendizagem” em níveis mais frágeis de inovação. Quanto às médias das dimensões a “aprendizagem” ficou com menor nota seguida da dimensão “processos” que como média apresentou o segundo menor resultado.

### **Relação entre os fatores de inovação e o modelo aplicado**

A partir dos dados da pesquisa buscou-se criar uma relação entre os fatores de inovação identificados em IES e as dimensões da inovação. Quanto à identificação dos fatores de inovação em IES levantados pela pesquisa qualitativa pode-se elencar: métodos pedagógicos, gestão profissionalizada, uso de tecnologias; quanto aos predeterminantes: cultura, mentalidade inovadora e engajamento de equipe; quanto à implantação: não ocorre naturalmente, necessita envolvimento da direção geral e alinhado ao planejamento; quanto às barreiras: regulamentações e expertise; quanto aos níveis necessitados: nível pedagógico, nível gerencial e nível estratégico.

A Tabela 12 apresenta a relação obtida pela referente pesquisa entre os fatores de inovação e as dimensões da inovação.

Tabela 12- Relação entre fatores de inovação e as dimensões da inovação

Fatores de inovação	Dimensão da inovação	Perspectiva	Nível organizacional
Métodos pedagógicos	Processos	Interna	Nível pedagógico
Gestão profissionalizada	Organização	Interna	Nível estratégico
Uso de tecnologias	Processos	Interna	Três níveis
Cultura	Relacionamentos	Interna	Três níveis
Mentalidade inovadora	Organização	Interna	Três níveis
Engajamento de equipe	Relacionamentos	Interna	Três níveis
Planejamento estratégico	Estratégia	Interna	Nível estratégico
Regulamentações	-	Externa	Três níveis

Expertise	Relacionamentos	Interna	Nível gerencial
-----------	-----------------	---------	-----------------

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Percebe-se a partir da relação oriunda da Tabela 12 que, nenhuma dimensão atende o fator de inovação “regulamentações”, este pode ser um fator de barreira e também um fator promotor da inovação, quando usado como estimulador de novas práticas. A perspectiva deste fator é de fonte externa, portanto não é controlável pela instituição. Os níveis organizacionais promotores da inovação também são bem diversificados, percebendo-se assim que todos os atores têm papel fundamental na promoção da inovação em IES. Outro achado da pesquisa refere-se aos fatores de inovação vinculados à dimensão aprendizagem organizacional, estes fatores não foram citados por nenhum gestor, percebe-se portanto que a aprendizagem organizacional ainda é um tema frágil na gestão universitária.

## **Conclusões**

O tema desta pesquisa visou investigar a maturidade da inovação em instituições de ensino superior e tinha como objetivo geral verificar quais eram as dimensões menos desenvolvidas nos ambientes das IES privadas no quesito inovação. Como ficou evidenciado na análise dos dados quantitativos desta pesquisa, a dimensão aprendizagem organizacional é a área menos desenvolvida para a visão da inovação isto mostra-se limitador da inovação na organização, pois nos pressupostos da teoria da inovação o conhecimento e a aprendizagem organizacional são premissas fundamentais para a geração de inovação. Além disto, esta dimensão não foi mencionada nas entrevistas, mostrando assim, sua debilidade nas IES enquanto estrutura organizacional que busca crescimento na aquisição de conhecimento, desenvolvimento de conhecimento, armazenamento do conhecimento e eliminação de conhecimentos superados.

O fator “regulamentações” visto como barreira de inovação pode ser um estímulo externo a ela, pois as mudanças em detrimento de novas normas, quando olhadas pela gestão da inovação podem propiciar novos caminhos estratégicos, além de prover uma gestão estruturada de inovação. Como principais contribuições deste estudo empírico, aponta-se o fornecimento de fatores de inovação em IES e a análise das dimensões da gestão da inovação nestas instituições.

Nesse sentido, sugere-se como futuros trabalhos a proposição e validação de modelos que investiguem a gestão da inovação em instituições de ensino superior, dada a importância destas instituições para a sociedade contemporânea.



## Referências

- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., e Stultiëns, R. 2014. Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.
- Conto, M. de.S., Britto, J. C., e Schnorrenberger, A. 2013. Proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(2). Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F. 2014. Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- De Bes, F.T., e Kotler, P. (2011). A bíblia da inovação: o modelo AF. São Paulo: *Lua de Papel*.
- De Oslo, O. M. 2005. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico*.
- Domingues, F.M. de O. e Lima, M.C.L. 2017. Inovação acadêmica em IES privadas- proposição de um framework. Anais do Congresso XLI Enanpad, São Paulo, SP, Brasil.
- Fairlie-Clarke, T., e Muller, M. 2003. An activity model of the product development process. *Journal of Engineering Design*, 14(3), 247-272.
- Fonseca, J. J. S. 2002. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Universidade Federal do Ceará.
- Gil, A. C. 2008. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Lastres, H. M. M., e Cassiolato, J. E. 2000. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. *Parcerias Estratégicas* 8(2), 238-255.
- Luiz, J. V. R., Andrade, J. L., Jugend, D., da Silva, S. L., Luiz, O. R., & Souza, F. B. 2017. Adoção do ecodesign em empresas inovadoras no Brasil: levantamento e análise dos principais estímulos. *Revista Produção Online*, 17(2), 692.
- Porto, G., Dias, A., Figlioli, A., Campello, C., Cicconi, E., Costa, P., Jose, F. 2014. *Gestão da inovação e empreendedorismo*. Elsevier Brasil.
- Minayo, M. C. 2002. Pesquisa social: teoria e método. *Petrópolis: vozes*.
- Peris-Ortiz, M.; Gómez, J.A.; Merigó-Lindahl, J.M.; Rueda-Armengot, C. 2016. Entrepreneurial universities: exploring the academic and innovative dimensions of entrepreneurship in higher education. Springer.
- Sheth, J. N., e Ram, S. 1987. *Bringing innovation to market*. Wiley.
- Schumpeter, J. A. 1943. *Capitalism in the postwar world*.
- Souza, I. M., e Santos, J. L. 2013. Empreendedorismo na gestão universitária. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 11(2), 517-526.

Stefanovitz, J. P., e Nagano, M. S. 2013. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. *Produção, São Carlos (SP)*, 24(2), 462-476.

Terra, J. C., Frederick, B., Vernalha, F., Romão, M., Manhães, M., e Leonardi, S. 2012. dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional. *Rio de Janeiro: Campus*.

Tidd, J., e Bessant, J. 2015. *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.

Westera, W. 2004. On strategies of educational innovation: Between substitution and transformation. *Higher education*, 47(4), 501-517.