



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO – ICPD**  
**CURSO DE MESTRADO EM PSICOLOGIA**  
**LINHA DE PESQUISA: CULTURA E PROCESSOS PSICOSSOCIAIS**

**CRISTIANE BATISTA DE CASTRO**

**INOVAÇÃO EDUCATIVA NO ENSINO SUPERIOR: AS INICIATIVAS DE  
INOVAÇÃO NA PERSPECTIVA DE GESTORES E PROFESSORES**

**BRASÍLIA – DF**

**2024**

**CRISTIANE BATISTA DE CASTRO**

**INOVAÇÃO EDUCATIVA NO ENSINO SUPERIOR: AS INICIATIVAS DE  
INOVAÇÃO NA PERSPECTIVA DE GESTORES E PROFESSORES**

**Dissertação apresentada ao Instituto CEUB de  
Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD, do Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB, como requisito  
à obtenção do grau de Mestre em Psicologia.**

**Orientadora: Profa. Dra. Luciana de Oliveira  
Campolina.**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

Castro, Cristiane Batista de.

Inovação educativa no ensino superior : as iniciativas de inovação na perspectiva de gestores e professores / Cristiane Batista de. – Brasília, 2024.

90 f.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro Universitário de Brasília-UniCEUB, Brasília, 2024.

Orientador: Dra. Luciana de Oliveira Campolina

1. Ensino Superior. 2. Inovação. 3. Inovação Educativa.

---

CDU: 378.1

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Reitor João Herculino

CRISTIANE BATISTA DE CASTRO

**INOVAÇÃO EDUCATIVA NO ENSINO SUPERIOR: AS INICIATIVAS DE  
INOVAÇÃO NA PERSPECTIVA DE GESTORES E PROFESSORES**

**Dissertação apresentada ao Instituto CEUB de  
Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD, do Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB, como  
requisito à obtenção do grau de Mestre em  
Psicologia, sob a orientação da Profa. Dra. Luciana  
de Oliveira Campolina.**

**BANCA EXAMINADORA:**

Profa. Dra. Luciana de Oliveira Campolina (Orientadora)  
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Profa. Dra. Ingrid Lilian Fuhr  
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Prof<sup>a</sup>. Dra. Gláucia Melasso Garcia de Carvalho (Membro Externo)  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB

Profa. Dra. Valéria Deusdará Mori (Suplente)  
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Aprovado em 25 de abril de 2024.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de investigação pressupôs a compreensão e a colaboração de várias pessoas. A todas elas endereço o meu agradecimento, em especial: à Professora Doutora Luciana de Oliveira Campolina, orientadora desta dissertação, pelo apoio incondicional; a Francisco Schertel Ferreira Mendes, por acreditar em meu potencial e me incentivar a explorar o meio acadêmico; às colegas Victória Helena Curado Oliveira e Brunna Mendes Feitosa dos Santos Ramo, que disponibilizaram generosamente o seu tempo para contribuírem com suas experiências acadêmicas; a todos os professores que compartilharam suas experiências profissionais.

Por fim, agradeço a meus pais, por terem me ensinado que a Educação é para sempre; a meu irmão, por ser minha inspiração para a formação acadêmica e a minha família, por ter-me apoiado ao longo da minha jornada, conferindo-me suporte e compreensão pelos vários momentos de ausência.

A todos vocês, dedico-lhes a presente Dissertação de Mestrado.

Deus, agradeço suas bênçãos em minha vida.

Muito obrigada.

## RESUMO

Essa pesquisa tem como tema os movimentos da inovação educativa e como eles se articularam e se expressaram em instituições de ensino superior. Aprofunda-se a discussão sobre os significados da inovação educativa e a compreensão da intencionalidade da aplicabilidade desse conceito. Tendo como objetivo central a compreensão dos movimentos de Inovação Educativa percebidos pela gestão e pelos professores em uma instituição de ensino superior, esse estudo busca como objetivos específicos: A) analisar aspectos que facilitam ou dificultam iniciativas inovadoras na Instituição; e B) discutir os significados da inovação para os professores e gestores envolvidos diretamente no processo de inovação educativa no ensino superior. A pesquisa foi realizada por meio do método qualitativo de pesquisa, a partir da pesquisa exploratória, incluindo estudo bibliográfico e entrevistas com os participantes. A Primeira etapa de coleta de material foi realizada por meio da análise documental, com objetivo primordial de identificar a existência de intencionalidade do discurso de inovação educativa. Já na segunda etapa, pretendeu-se analisar a intencionalidade nas ações relatadas pelos professores e gestores, de forma a investigar se, nos movimentos de inovação, havia algum tipo de sistematização para implementá-las. Dentre os principais resultados, identifica-se que mudar a concepção educativa para adotar abordagens inovadoras é fundamental, uma vez que a resistência pode ser atribuída a diversos fatores. A instituição educacional precisa ter bem claro o papel complementar dos gestores e dos professores, uma vez que eles são impulsionadores das iniciativas inovadoras na instituição educacional, trazendo um olhar atento para as práticas educacionais.

**Palavras-Chave:** Inovação; Inovação Educativa; Iniciativas Inovadoras.

## ABSTRACT

This research focuses on educational innovation movements and how they were articulated and expressed in higher education institutions. The discussion on the meanings of educational innovation and the understanding of the intentionality of the applicability of this concept is deepened . With the central objective of understanding the movements of Educational Innovation perceived by management and teachers in a higher education institution, this study seeks the following specific objectives: A) analyze aspects that facilitate or hinder innovative initiatives at the Institution; and B) discuss the meanings of innovation for teachers and managers directly involved in the process of educational innovation in higher education. The research was carried out using the qualitative research method, based on exploratory research, including bibliographical study and interviews with participants. The first stage of material collection was carried out through documentary analysis, with the primary objective of identifying the existence of intentionality in the educational innovation discourse. In the second stage, the intention was to analyze the intentionality in the actions reported by teachers and managers, in order to investigate whether, in innovation movements, there was some type of systematization to implement them. Among the main results, it is identified that changing the educational conception to adopt innovative approaches is fundamental, since resistance can be attributed to several factors. The educational institution needs to be very clear about the complementary role of managers and teachers, since they are drivers of innovative initiatives in the educational institution, bringing a close look to educational practices.

**Keywords:** Innovation; Educational Innovation; Innovative Initiatives.

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1- Fluxograma do processo de inclusão de artigos no referencial teórico..... | 22 |
| FIGURA 2 – Linha de caracterização temática.....                                    | 44 |

## **LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| QUADRO 1 - Produções disponíveis na biblioteca virtual do CEUB: Inovação no ambiente educacional no Brasil (2012-2022) ..... | 23 |
| QUADRO 2 - Currículo resumido de cada participante da pesquisa.....  | 38 |
| QUADRO 3 – Exemplo da planilha de organização dos dados documentais.....   | 43 |

## LISTA DE APÊNDICES

|  |    |
|--|----|
| APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE .....               | 75 |
| APÊNDICE B - Termo de Aceite Institucional e Infraestrutura .....                  | 78 |
| APÊNDICE C - Termo de autorização para uso de imagem e gravação de voz.....        | 80 |
| APÊNDICE D - Roteiro de entrevista semiestruturada I – Professores.....            | 82 |
| APÊNDICE E - Roteiro de entrevista semiestruturada II – Gestores Educacionais..... | 84 |

## LISTA DE SIGLAS

|  |    |
|--|----|
| RH - Recursos Humanos .....  | 04 |
| UCB - Universidade Católica de Brasília .....  | 04 |
| UNESCO - A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura..... | 05 |
| CNPq- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.....             | 06 |
| SIR - SCImago Institutions Rankings .....  | 06 |
| PDI - Plano de desenvolvimento institucional .....                                   | 09 |
| PPC - Projeto pedagógico do curso .....  | 09 |
| ET - Estudo teórico.....   | 23 |
| PE - Pesquisa .....  | 23 |
| IFs - Institutos Federais.....   | 29 |
| UFs - Universidades Federais UFs.....  | 29 |
| ICTs - Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs).....                              | 29 |
| NITs - Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs).....                                   | 29 |
| TIC - Tecnologias de informação e comunicação.....                                   | 31 |
| ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes.....                             | 36 |
| MEC - Ministério da Educação e Cultura.....  | 36 |
| OAB -Ordem dos Advogados do Brasil.....  | 36 |
| CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação ética.....                          | 39 |
| TCLE - Termo de consentimento livre e esclarecido.....                               | 40 |
| EAD Educação a distância - .....   | 46 |
| AVA - Ambiente virtual de aprendizagem.....  | 46 |
| ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnica .....                                 | 54 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>  | <b>04</b> |
| <b>- OBJETIVOS .....</b>  | <b>10</b> |
| A) OBJETIVO GERAL .....   | 10        |
| B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....  | 10        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO 1 - PRESSUPOSTOS TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICOS<br/>ORIENTADORES DA PESQUISA .....</b>   | <b>11</b> |
| 1.1 ASPECTOS DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR .....   | 12        |
| 1.2 INOVAÇÃO EDUCATIVA: CONCEITOS IMPORTANTES .....   | 15        |
| 1.3 INOVAÇÃO EDUCATIVA PARA A GESTÃO E PARA OS PROFESSORES .....  | 16        |
| 1.4 INOVAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS SIGNIFICADOS DOS ATORES<br>EDUCACIONAIS: CONSTRUÇÃO DAS NARRATIVAS DE PROFESSORES E<br>GESTORES ..... | 19        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO 2 - PRODUÇÕES CIENTÍFICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL SOBRE<br/>INOVAÇÃO EDUCATIVA .....</b>                                    | <b>21</b> |
| 2.1 DOS RESULTADOS A POSSÍVEIS CORRELAÇÕES .....  | 28        |
| <b>2.1.1 Desafios da Inovação na educação do Ensino Superior.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>2.1.2 Práticas que impulsionam a inovação no Ensino Superior .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>2.1.3 Os caminhos para inovação no processo de ensino-aprendizagem .....</b>   | <b>33</b> |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO 3 - MÉTODO .....</b>  | <b>36</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA .....  | 36        |
| 3.2 PARTICIPANTES .....   | 38        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3 PROCEDIMENTOS.....                     | 39        |
| 3.3.1 Entrevista semiestruturada I.....    | 40        |
| 3.3.2 Entrevista semiestruturada II.....   | 41        |
| <br>                                       |           |
| <b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS .....</b>       | <b>42</b> |
| 4.1 EIXO 1 – ANÁLISE DOCUMENTAL .....      | 42        |
| 4.2 EIXO 1 – ENTREVISTAS INDIVIDUAIS ..... | 47        |
| <br>                                       |           |
| <b>CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO .....</b>        | <b>59</b> |
| <br>                                       |           |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>          | <b>65</b> |
| <br>                                       |           |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                   | <b>67</b> |

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde a conclusão do curso de Psicologia na Universidade Católica de Brasília – UCB, em 2003, havia o desejo de retornar ao ambiente acadêmico. A trajetória profissional como professora de língua inglesa e, posteriormente, como docente de uma instituição de ensino superior, trouxe a oportunidade de viver experiências e reflexões sobre a prática educativa, permitindo presenciar as várias funções decorrentes da experiência em sala de aula. Além da docência, a gestão de RH em instituições superiores trouxe à luz essa oportunidade. Essa experiência foi fundamental para um olhar macro, focado no trabalho que desenvolvia individual e estrategicamente.

A gestão de recursos humanos, em instituições de ensino superior, proporcionou maior visibilidade na relação professor-aluno e entre os próprios alunos na dinamização do processo ensino-aprendizagem, tida atualmente como peça central da prática pedagógica inovadora. Observa-se que, muitas vezes, a relação entre docentes e gestores, no interior das instituições educacionais, causa tensões que desafiam para além do trabalho pedagógico, ecoando nas inter-relações de colegas-profissionais, repercutindo na gestão escolar.

As dificuldades decorrentes da desarticulação entre as necessidades dos professores e o que era demandado pelos gestores educacionais levou a uma reflexão sobre o processo educacional voltado para a concepção inovadora. Buscou-se entender o conceito da inovação educativa, favorecendo debates de práticas curriculares mais democráticas e contemporâneas.

A justificativa para realização desta pesquisa estabeleceu-se nos movimentos da inovação educativa e como eles se articularam e se expressaram entre professores e gestores no cotidiano de uma instituição de ensino superior, reforçando essa motivação.

Para Cardano (2017), a cooperação – em diversos graus – é requerida aos participantes sempre que o pesquisador explicita a própria identidade e as próprias intenções. Isso ocorre normalmente na utilização das técnicas mais comuns de pesquisa qualitativa: a observação participante, a entrevista discursiva e o grupo focal. Ainda para o autor, é difícil pensar em uma pesquisa qualitativa que, pelo

menos em última instância, não se proponha a dizer algo sobre aquele mundo submerso, feito precisamente de atitudes, crenças, valores, intenções e significados colocados na ação.

Da mesma forma, a partir de uma revisão de estudos sobre essa temática, publicados entre 2012 e 2022, constatou-se como necessária tanto para reflexões acerca de como os processos de inovação educativa são percebidos nas instituições de nível superior, bem como da relação estabelecida entre Inovação, Educação e Psicologia no contexto educacional.

O Programa do Mestrado despertou interesse em contribuir com os movimentos de inovação educativa. Dessa forma, aprofundou-se a discussão sobre os significados da inovação educativa e a compreensão da intencionalidade da aplicabilidade desse conceito no contexto das instituições de ensino superior no Brasil.

Por muito tempo, soube-se que o sistema universitário brasileiro veio se organizando conforme o modelo francês-napoleônico, voltado principalmente para a formação de profissionais, a partir de currículos inicialmente transpostos de universidades europeias, com alterações posteriores que não afetaram significativamente o modelo original.

De acordo com Almeida (1998), ao citar o preâmbulo da **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: visão e ação da UNESCO**, a missão do Ensino Superior é voltada para a formação de pessoas qualificadas e cidadãos responsáveis, aprendizagem permanente, promoção, geração e difusão da pesquisa e proteção e consolidação de valores atuais. O autor destaca a função ética da universidade, a necessidade de reforçar a cooperação da Academia com o mundo do trabalho, analisando e prevenindo as necessidades da sociedade. Afirma também que o documento da UNESCO explicita, ainda, alguns aspectos a exigir mudanças essenciais, inovadoras, na educação superior: nos currículos, nos métodos pedagógicos, na formação contínua de professores, incluindo a formação pedagógica; além da incorporação crítica da tecnologia, da educação a distância e da compreensão e exploração dos ambientes virtuais. Esses pontos poderiam provocar inovações significativas e relevantes na educação superior.

O ensino com pesquisa na graduação e o uso de novas tecnologias na sala de aula foram defendidos como propostas possíveis de tornar o estudante universitário sujeito ativo do processo de

aprendizagem, alterando radicalmente a disposição anterior de se entregar todas as informações já prontas e sistematizadas pelo professor para memorização e reprodução.

Em termos teóricos mais amplos, ao reconhecer a complexidade e as diversas possibilidades de se discutir inovação em um ambiente educativo, considera-se como abordagem central a discussão realizada por Campolina (2012), que trata a inovação educativa como sendo um tipo particular de inovação que se relaciona à problemática da mudança em educação, podendo envolver diversos atores escolares e segmentos da estrutura do sistema educacional. A partir das ideias e discussões de vários autores, como Carbonell (2002) e Navarro (2000), Campolina complementa que é a introdução de novidades que visa intencionalmente promover algum tipo de mudança e de melhorias na instituição escolar. Para a autora, essas novidades podem ocorrer em vários níveis do sistema educacional e implicar práticas e recursos pedagógicos, como também geração de ideias sobre processos educativos e processos de gestão da escola.

Ainda no contexto da inovação educativa, tem-se, também, como autores de referência, Demerval Saviani, Anísio Teixeira e Paulo Freire, que contribuíram decisivamente para o delineamento do progressivismo pedagógico no Brasil. Silva (2021) faz uma breve revisão dos estudos pedagógicos brasileiros, publicados em meados do século XX, visando construir marcos referenciais para uma agenda curricular democrática com foco na inovação educativa. Para o autor, nos marcos de uma leitura crítica e criativa, duas dimensões merecem destaque ainda para esse estudo teórico:

a) a primeira delas refere-se a um alargamento conceitual da inovação educativa. Ele cita Sancho-Gil e Hernández (2011), que argumentaram que o século XX poderia ser caracterizado como o “século da inovação educativa, o século do desejo de mudança para melhorar, em princípio, os sistemas educativos” (p. 476). Entretanto, neste início de século XXI, Sancho-Gil diagnosticou a constituição de um “imperativo da inovação”, operando nos variados níveis educacionais (2018, p. 15), ou seja, defende a pertinência dos movimentos de inovação educativa, certamente pontuando os limites de inovar por modismos pedagógicos ou para seguir orientações das multinacionais que atuam no mercado digital.

b) a segunda refere-se a uma intensificação das relações entre cidadania, democracia e aprendizagem, mesmo a cidadania e democracia não estando em “perfeita reciprocidade”, de acordo com Balibar (2013). Para o autor, de acordo com Gert Biesta (2016), seria prudente retomar a perspectiva de que “as práticas democráticas oferecem, de fato, importantes oportunidades de aprendizagem” (p. 33).

Assim, este estudo teve como objetivo geral: compreender os movimentos de Inovação Educativa percebidos pela gestão e pelos professores em uma instituição de ensino superior.

Nesse sentido, o primeiro capítulo apresenta pressupostos teóricos e epistemológicos que orientaram a discussão proposta, estando descritos em quatro tópicos debatidos no primeiro capítulo sobre inovação: a) aspecto da inovação no contexto do ensino superior; b) a inovação educativa: conceitos importantes; c) inovação educativa para a gestão e para os professores e d) inovação na perspectiva dos significados dos atores educacionais (construção das narrativas para os professores e para os gestores).

O segundo capítulo discute sobre como o tema inovação educativa tem sido estudado na última década, a partir de uma busca na base de dados da Biblioteca Digital do CEUB. Levantou-se alguns conceitos de Inovação Educativa apresentados pelos autores das pesquisas analisadas e algumas práticas e ações implementadas, discutindo o que é entendido por instituições de ensino superior inovadoras, como seria essa instituição educacional e como ela se configura na utilização da prática educativa com ações e projetos que diferem daqueles já existentes na maioria das instituições de ensino superior brasileiras.

Já o terceiro capítulo contempla o método com um foco na metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011). Para a autora, a análise de conteúdo objetiva analisar o que foi dito em meio a uma investigação, construindo e apresentando concepções em torno de um objeto de estudo. Ainda no capítulo três, foram expostos o cenário da pesquisa, os participantes e os instrumentos utilizados.

No quarto capítulo, conduz-se a análise e discussão dos dados recolhidos durante a investigação, os quais permitiram responder às questões de investigação inicialmente. Apresentam-se os resultados de acordo com os seguintes eixos de análise:

- análise documental – analisou-se os documentos, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico do Curso (PPC), com o objetivo de coletar informações com a finalidade de trazer significados aos objetivos aqui perseguidos.
- análise de conteúdo das entrevistas - os dados colhidos neste estudo foram explorados com base na análise de conteúdo, segundo Bardin (2009), por meio de agrupamento, com descrição objetiva e sistemática dos conteúdos.

Por fim, no quinto capítulo, à luz dos dados obtidos na investigação, são tecidas as considerações finais.

## **- OBJETIVOS**

### A) OBJETIVO GERAL

Compreender os movimentos de Inovação Educativa percebidos pela gestão e pelos professores em uma instituição de ensino superior.

### B) OBJETIVOS EXPECÍFICOS

- 1 - Analisar aspectos que facilitam ou dificultam iniciativas inovadoras na Instituição.
- 2 - Discutir os significados da inovação (aproximações e distanciamentos) para professores e gestores envolvidos diretamente no processo de inovação educativa no ensino superior.

## **CAPÍTULO 1 - PRESSUPOSTOS TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICOS ORIENTADORES DA PESQUISA**

A partir de estudos realizados sobre a história da educação no Ensino Superior, entende-se que inovação faz parte de um processo de mudança histórica da educação e que está para além de mudanças internas de uma instituição.

A partir da revisão bibliográfica e pensando no conceito de inovação em um ambiente educacional, é preciso entender que a comunidade educacional possui diferentes conceitos a respeito de inovação, e muitos entendem que apenas pensar em mudanças ou na novidade pode conduzir à inovação. Para Cunha (2006), a inovação parte de pretensões que visam sair do que está previamente estabelecido e ter a oportunidade de conhecer novas áreas de conhecimento, mudando o paradigma educativo.

Percebe-se um movimento nas instituições de ensino superior voltado para novas formas de ensinar e aprender, de compartilhar o conhecimento significativo e propiciar aos estudantes uma diferenciada vivência educacional. Essas instituições estão relacionadas à configuração de competências funcionais de forma estratégica, envolvendo, assim, a percepção do ambiente, geração de conhecimento, coordenação de atividades, integração de recursos e inovação, para além de serviços para reter e conquistar alunos diante da alta competitividade e apresentar produtos e serviços inovadores acima do nível da concorrência.

É importante ressaltar, ainda, que a ação inovadora que se traz para este trabalho, não é necessariamente uma ideia original, inédita. Ela pode já ter sido utilizada em outro sistema, o importante é que seja novidade naquela realidade e que provoque impacto.

[...] a inovação não requer necessariamente novidade absoluta de uma ideia, mas apenas que a mesma seja nova para a unidade relevante que a adote. Assim, se um funcionário promove a implementação de uma ideia (procedimento ou serviço, por exemplo) utilizada em uma outra organização em que trabalhou, transferindo-a para seu ambiente atual de trabalho, isto pode ser considerado inovação (Alencar, 1996, p. 17).

## 1.1 ASPECTOS DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR

Historicamente, de 1968 a 2000, aconteceram marcos importantes para expansão do setor privado na educação superior no Brasil. A Reforma Universitária de 1968 é considerada o ponto de partida para ascensão do setor privado com fins lucrativos, tendo em vista a educação superior, no âmbito da graduação. Assim, a reforma visou fundamentalmente a modernização e expansão das instituições públicas, destacadamente das universidades federais. De acordo com Silva (2022), durante a ditadura militar no Brasil, implementou-se a Reforma Universitária de 1968, resultante do acordo entre Ministério da Educação (MEC) e Agência dos Estados Unidos (USAID). Ao mesmo tempo que trouxe aperfeiçoamento para a articulação do ensino e da pesquisa, pois criou a política nacional de pós-graduação, com credenciamento vinculados à Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES).

Segundo Martins (2009), antes da Reforma Universitária de 1968, as instituições privadas em sua grande maioria de iniciativa confessional, organizavam-se de forma semelhante ao ensino público, num caráter semiestatal. A manutenção dessas instituições dependia do financiamento público, estabelecendo um vínculo de maior interdependência entre rede privada e Estado, mantendo o modelo napoleônico. Ou seja, a prevalência do Estado na organização e regulamentação do ensino superior era maior do que se ajuíza na mercantilização da educação, sendo a Reforma de 1968 a porta de entrada para intensificação das organizações educativas neoliberais. O surgimento do "novo" ensino superior privado constitui um desdobramento da Reforma de 1968, uma vez que as modificações introduzidas nas universidades federais não conseguiram ampliar satisfatoriamente suas matrículas para atender à crescente demanda de acesso.

A história da educação no Ensino Superior no Brasil reflete as mudanças econômicas e políticas ocorridas no mundo. A direção dessas mudanças foi clara: a universidade aproximou-se do mercado e da empresa e criou mecanismos de interação que antes não existiam. Nesse sentido, vale resgatar rapidamente o contexto de mudanças vivido pelas universidades europeias nos anos 90 para uma melhor contextualização histórica no Brasil.

Assim, ao se trazer um comparativo com a Europa, as universidades eram definidas como centros de cultura, de conhecimento e pesquisa, e eram guiadas pelos princípios da autonomia, produção do conhecimento, unidade entre ensino e pesquisa, independência em relação às autoridades externas - tanto

econômicas como políticas – e, ainda, da liberdade acadêmica. Tratava-se de uma concepção de universidade pautada em princípios republicanos, que enfatizam a autonomia e a liberdade acadêmica como aspectos que distinguem uma instituição como universidade.

Em 1994, após verificar um incremento no envolvimento de governos, grupos de advocacia, comunidades e pais, e em particular de organizações de pessoas com deficiências, na busca pela melhoria do acesso à educação para a maioria daqueles cujas necessidades especiais ainda se encontravam desprovidas; os delegados da Conferência Mundial de Educação Especial, representando 88 governos e 25 organizações internacionais se reuniram em assembleia em Salamanca em 1994 para reafirmar o compromisso para com a Educação, com o objetivo de fornecer diretrizes básicas para a formulação e reforma de políticas e sistemas educacionais, de acordo com o movimento de inclusão social (*Declaração de Salamanca*).

Ao se pensar em ensino superior, de acordo com Borges (2013), é importante ressaltar alguns documentos importantes que abriram as discussões sobre o papel da universidade, como a *Declaração de Bolonha* (1999), documento que inicia as discussões relativas do papel da universidade no desenvolvimento das dimensões culturais, intelectuais, sociais, científicas e tecnológicas no contexto de alargamento do espaço europeu, na perspectiva de uma Europa mais completa e abrangente. O objetivo consistia em promover a empregabilidade dos cidadãos europeus e elevar a competitividade internacional do sistema europeu de Ensino Superior em todo o mundo.

Para Azevedo (2008), qualquer movimento de reforma universitária que se pretendia implantar, entre outras inspirações e referenciais, obrigava-se a fazer menção ao Processo de Bolonha que, conforme foi apresentado anteriormente, era uma meta de Estado, iniciada em 1999, de construção de um espaço de Educação Superior na Europa até o ano de 2010, cujo objetivo essencial era o ganho de competitividade do Sistema Europeu de Ensino Superior frente a países e blocos econômicos. Esse Processo objetivava harmonizar os sistemas universitários nacionais, de modo a equiparar graus, diplomas, títulos universitários, currículos acadêmicos e programas de formação contínua reconhecíveis por todos os Estados membros da União Europeia.

Ao se retornar para o Brasil, entre os anos 1995 e 1996, houve o reconhecimento da crise da educação superior brasileira, sendo necessárias algumas ações de maior implementação de políticas públicas para sua democratização, como: o Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES);

Parcerias público-privadas; Lei de Inovação Tecnológica; Programa Universidade para Todos (PROUNI); Financiamento Estudantil (FIES); a Universidade Aberta do Brasil (UAB); Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reunir); e Universidade Nova.

Para Siebiger (2011), esse processo de inovação iniciou-se no Brasil com Anísio Teixeira em dois momentos: 1º) entre 1931 e 1935, sendo o precursor da reflexão sobre o papel da Universidade e sua relação com a ciência e com a cultura, tendo chegado a formular propostas concretas como diretor da Instrução Pública e Secretário de Educação no Rio de Janeiro, então capital do país, e que resultou na criação da Universidade do Distrito Federal e 2º) entre 1950 e 1960, tendo sido Secretário-Geral da Campanha de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao organizar e promover a institucionalização da pesquisa e da pós-graduação. Ainda no 1º momento, é necessário resgatar o movimento dos pioneiros da Educação Nova, que formalizou em manifesto que se pudesse garantir uma educação comum para todos, colocando, assim, homens e mulheres frente a iguais possibilidades de aprendizagem e oportunidades sociais, abolindo os privilégios de gênero ou mesmo de classe social. Defendia, ainda, o estabelecimento de uma relação intrínseca entre a escola, o trabalho e a vida, isto é, entre a teoria e a prática, em favor da reconstrução nacional.

Para esse autor, a visão avançada de concepção universitária de Teixeira antecipou temas ainda hoje em debate, como a autonomia e a democratização do acesso à universidade pública. Por exemplo, o plano orientador de Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro para a Universidade de Brasília era arrojado e inovador na época, sintonizado com as tendências da educação superior neste novo século, evidentemente com a incorporação de novos parâmetros e conteúdos que surgiram ao longo dos anos, alguns deles já previsíveis, como, por exemplo, o ensino centrado no aluno e o uso de metodologias de promoção à autonomia de estudos.

Abix e Consoni (2011) referem-se a um padrão de atuação, as quais foram influenciadas pela Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), que auxiliou sob a forma de incentivos a comercialização dos conhecimentos gerados e deu amparo legal para o processo de transferências de tecnologia. Entende-se que essa lei criou instrumentos importantes que facilitaram a cooperação entre a pesquisa acadêmica e as empresas. Diante desse contexto, sugeriu-se um modelo de interação entre três esferas institucionais, a saber: a universidade, o governo e a empresa.

A produção da inovação tecnológica pela universidade, em parceria com o setor produtivo, consistia em uma ideia-força no movimento de reforma em curso, ensejando as publicações da Lei de Inovação Tecnológica, Lei nº. 10.973, de 2 de dezembro de 2004, e da Lei da Parceria Público-Privada, Lei nº. 11.079, de 30 de dezembro de 2004, para dar suporte legal ao projeto de inovação tecnológica respaldado nessas parcerias.

A revisão da literatura acadêmica realizada por Coggo e Serafim (2017) interpreta a relação entre universidade e mercado/empresa sob duas perspectivas: abordagens que se posicionam positivamente em relação à interação, expondo suas motivações, interesses e formas de interação, destacando-se as noções sobre Economia do Conhecimento e Universidade Empreendedora e abordagens que observam essa interação de forma crítica e reflexiva, expondo os problemas da interação, seus aspectos negativos e a reflexão do verdadeiro papel da universidade pública. Os autores ressaltam que esse termo também deve ser entendido como um sistema pautado pelas decisões e dinâmicas do mercado, para expor a contradição da universidade pública em adotar o mercado regulador de conduta e produção.

Assim, o movimento de inovação implica redefinição da própria ideia de universidade, ou seja, a universidade contemporânea está a perder o seu estatuto de centro autônomo e passa a ser repensada, necessariamente, no que diz respeito à estrutura do processo. Com isso, inicia-se um movimento de modelos universitários mais abertos, flexíveis, sustentáveis e inovadores. Percebe-se, portanto, que, nas últimas décadas, diversos debates sobre a inovação apontaram para um fenômeno importante: a aproximação crescente entre a política de educação superior e os movimentos de inovação. Essa aproximação não garante implementação, mas sim um desejo de inovar ou ser considerada inovadora.

## 1.2 INOVAÇÃO EDUCATIVA: CONCEITOS IMPORTANTES

Discute-se aqui o conceito de inovação educativa no Ensino Superior, trazendo uma perspectiva da gestão com um enfoque processual e da relação do papel dos profissionais da educação na implementação no Brasil. Campolina (2012) aprofunda-se no tema e sistematiza em cinco enfoques as abordagens mais comumente tratadas na literatura sobre inovação educativa:

- Enfoque pautado por uma visão funcionalista da inovação educativa - ação técnica de implantação de uma inovação em dada organização, tendo por objetivo manter suas características iniciais ao longo do tempo.
- Enfoque da inovação educativa em relação ao papel dos profissionais da educação - o sucesso e o fracasso da inovação são estudados como função da atuação dos profissionais (sejam estes gestores ou professores).
- Enfoque processual sobre inovação educativa - a inovação não é uma ação isolada, mas sim de caráter processual, contínuo e coletivo.
- Enfoque epistemológico - a inovação é vista a partir de seu potencial de rupturas paradigmáticas e que geram mudanças nas práticas pedagógicas.
- Enfoque sobre os significados atribuídos ao processo de inovação educativa - a inovação é entendida a partir dos significados relacionados a valores, crenças e representações, em processo constituído no cotidiano das instituições.

Para Navarro (2000), há uma diferenciação na inovação educativa, que se utiliza desde a perspectiva de sua gênese, a inovação induzida externamente e a inovação internamente gerada. É uma importante distinção teórica e operacional da compreensão e realização da inovação educativa. Ainda para o autor, esse algo novo interno, considerado como uma ideia contida no tipo de atividade de um processo, é incorporado a uma realidade já existente (sistema e estrutura de processos). Essa incorporação, introdução da novidade na realidade já existente de uma instituição educativa, gerando modificação, resultará na inovação. A inovação educativa é intencionalmente decidida para que se comporte uma melhora no sistema educativo proposto (ambiente, estrutura e processos da instituição).

[...] puede definirse la innovación educativa como la acción deliberada para la incorporación de algo nuevo en la institución de algo nuevo en la institución escolar, cuyo resultado es un cambio eficiente en sus estructuras u operaciones, que mejora los efectos en orden al logro de los objetivos educativos (Navarro, 2000, p. 31).

Além de considerar a intencionalidade e a novidade como características da inovação educativa, Cardoso (1992) aponta para a importância do empenho e da persistência no processo de implantação da inovação.

A inovação pedagógica traz algo de novo, ou seja, algo ainda não estreado; é uma mudança, mas intencional e bem evidente; exige um esforço deliberado e

conscientemente assumido; requer uma ação persistente; tenciona melhorar a prática educativa; o seu processo deve poder ser avaliado; e para se poder construir e desenvolver, requer componentes integrados de pensamentos e ação (Cardoso, 1992, p. 87).

### 1.3 INOVAÇÃO EDUCATIVA PARA A GESTÃO E PARA OS PROFESSORES

Saindo do campo da literatura e partindo para estudo retrospectivo das teorias de administração, a abordagem das relações humanas inseriu novas variáveis no entendimento do papel do gestor, levando em consideração as interações estabelecidas com as equipes de trabalho. De acordo com Carvalho (2018), o papel dos processos de gestão da escola está em conformá-la, exclusivamente, a objetivos exteriores à comunidade educativa, estando sujeita a predeterminações de ordem social, política ou econômica, tendo suas funções associadas à manutenção do status quo e à formação de recursos para o setor produtivo, valorizando instrumentos legais como norteadores exclusivos da rotina escolar. A autora afirma, ainda, que a gestão da organização sob o prisma sistêmico pressupõe, por parte dos gestores, a consideração das funções de análise de contextos e conjunturas, de mediação de interesses internos e externos à organização, da consideração de variáveis sociais, econômicas, políticas, culturais na definição do planejamento da gestão organizacional.

A autora afirma, ainda, que a gestão da organização sob o prisma sistêmico pressupõe, por parte dos gestores, a consideração das funções de análise de contextos e conjunturas, de mediação de interesses internos e externos à organização, da consideração de variáveis sociais, econômicas, políticas, culturais na definição do planejamento da gestão organizacional.

De acordo com Carvalho (2018, apud Bautzer, 2009), o papel do gestor está diretamente associado ao processo de implantação de novos projetos e, portanto, relacionado diretamente aos processos de decisão que apontam para o que fazer de novo e para quem fazer o novo.

Gerir uma instituição de ensino superior exige do gestor o conhecimento em relação à administração do sistema de relações pelo qual responde ao cargo que ocupa, ao acompanhamento da produção do conhecimento existente e das tendências da atuação profissional. Conforme Botomé e Kubo (2002), as ações de administrar e de dirigir organizações de ensino superior não podem ser confundidas com atividades típicas de despachantes da burocracia acadêmica. Conhecer quais são os comportamentos

que constituem o trabalho dos gestores poderá contribuir para identificar a necessidade de capacitação apropriada a esses agentes, para que desempenhem com êxito suas atribuições.

Carvalho (2018) afirma que os gestores educacionais são desafiados a enfrentar as mudanças que ocorrem na sociedade e, portanto, faz-se necessário precisar, conceitualmente, o que se entende por inovação e por inovação educativa e, posteriormente, revisar a produção do campo no que tange ao papel do gestor nos processos de implantação e implementação da inovação educativa.

Em relação aos movimentos de inovação educativa para os professores, cita-se Bireaud (1995), que fala do modelo pedagógico tradicional da universidade, traduzido pela “aula magistral” e pelas formas de controle e avaliação. Esse modelo ainda não teve sua lógica rompida, a despeito da incorporação de inovações de natureza tecnológica, representadas pela utilização dos meios e recursos audiovisuais e da informática.

Oliveira e Courela (2013) argumentam sobre a pertinência de uma abordagem à inovação como promotora da reflexão-ação docente, apelando ao questionamento de um coletivo docente que se propõe mudar as práticas de forma intencional, ou seja, a inovação como um processo, e não como um fim em si mesmo. Esse conceito só reforça o que Campolina (2012) reconhece como sendo a dimensão motivacional dos elementos envolvidos no processo de inovação.

De acordo com Simões, Carvalho e Brzezinski (1999), o estudo sobre a práxis do professor, analisada da perspectiva educacional, evidenciou as seguintes questões: a) contradições entre a teoria e a prática, ou seja, contradições entre o discurso e a prática do professor e entre a produção acadêmico-pedagógica e a realidade da prática escolar; b) organização do trabalho escolar e a autonomia do professor; c) escola e cultura, d) a investigação da sabedoria docente e do cotidiano escolar.

Ainda para a autora, pode-se trazer para discussão as análises da prática do professor em suas relações com o conjunto da sociedade, evidenciando, portanto, os seguintes pontos: a) políticas neoliberais e educação; b) fracasso escolar *versus* responsabilidade docente; c) relações entre a educação e a cultura; d) ciência *versus* profissão docente (a construção da sabedoria docente) e e) a construção de práticas educativas emancipatórias.

As soluções geralmente encontradas pelos professores são as mais diversificadas, abrangendo desde experiências completas de reformulação curricular, até a introdução de pequenas inovações na

prática cotidiana em sala de aula, como, por exemplo, a utilização de metodologias ativas. Ao resgatar o enfoque sobre os significados atribuídos por Campolina (2012) ao processo de inovação educativa, a autora define como sendo de extrema importância, uma vez que se considera que os processos inovadores dependem da participação dos atores educativos, impactando em suas visões de mundo, valores e crenças. Ainda para Campolina (2012), os significados atribuídos à inovação são constituídos por processos simbólicos de tal modo que exprimem uma relação de interdependência com os sistemas de representações e admite o valor e papel da cultura nas transações humanas, e contempla dimensões diversas do sistema educativo se interessando de modo mais profundo e sistemático pelo modo como as pessoas da instituição educacional compreendem e interpretam as inovações.

## **CAPÍTULO 2 - PRODUÇÕES CIENTÍFICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL SOBRE INOVAÇÃO EDUCATIVA**

Nesta parte estão apresentadas as pesquisas sobre inovação educativa no Brasil na última década. Não se pretendeu esgotar o assunto, mas, tão somente, estudar alguns pontos de vista, delineando os conhecimentos científicos produzidos sobre a temática Inovação Educativa, publicados entre 2012 e 2022.

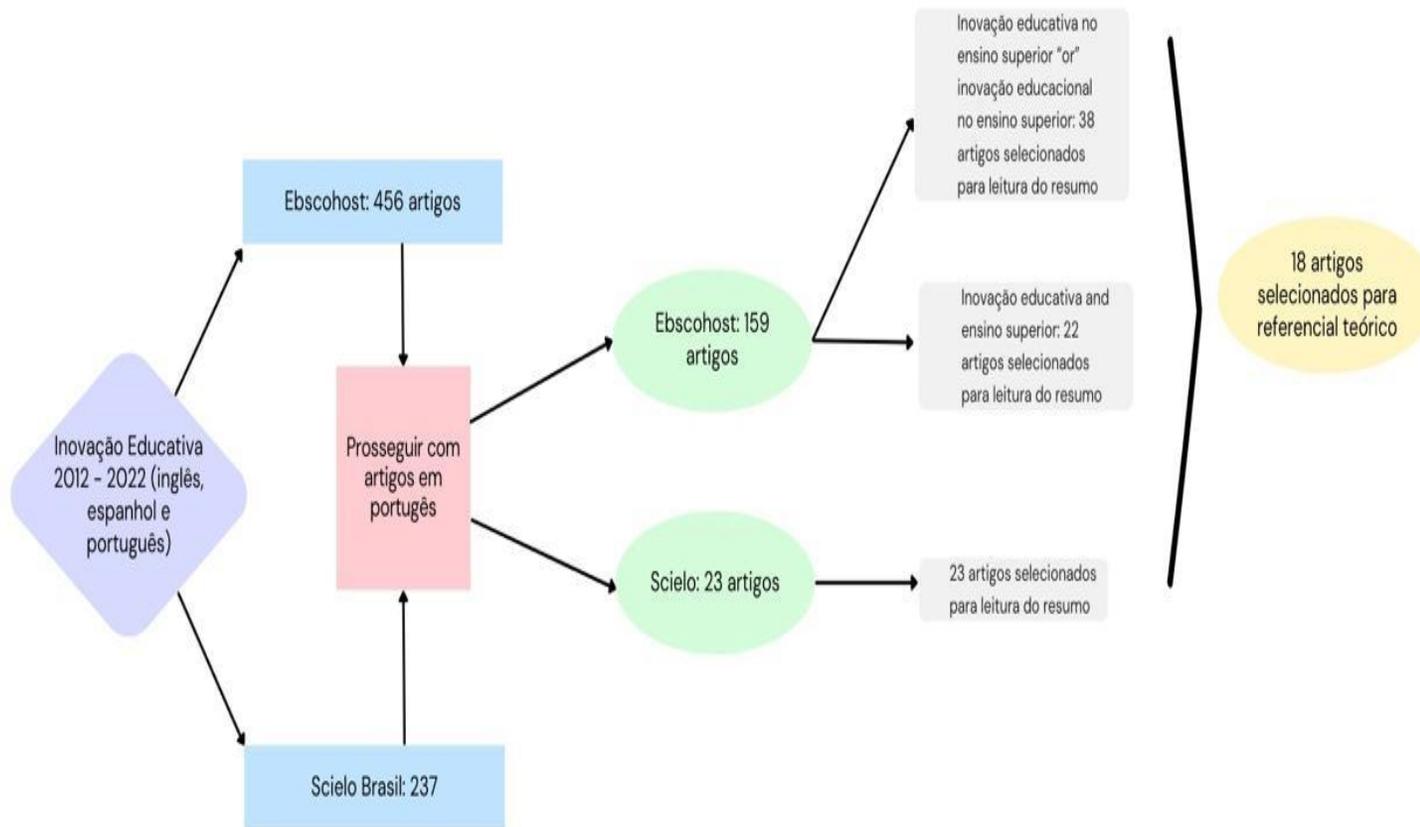
Realizou-se busca de artigos indexados na biblioteca virtual, nas bases de dados eletrônicas nos periódicos disponíveis on-line, nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Ebscohost.

Após a seleção das bases de dados, foi realizada uma busca prévia sobre inovação educativa no ensino superior para todas as bases e definiu-se os seguintes descritores, de acordo com cada base: Ebscohost “inovação educativa” AND “ensino superior”, “inovação educativa no ensino superior” or “inovação educacional no ensino superior”. Já para a base SciELO, "inovação educativa" AND "ensino superior " "inovação educativa" AND "ambiente escolar ".

Os critérios de inclusão dos artigos foram: documentos publicados em português e estar disponível na íntegra na base de dados de artigo científico, publicados no período de 01/01/2012 até 30/04/2022. Foram excluídos os artigos que não tinham pesquisas desenvolvidas em instituições de ensino no Brasil. Dissertações e teses também não foram consideradas. A figura 1 mostra o fluxograma desse processo.

Após a organização de priorização de conceitos e ideias conforme apresentadas no Quadro 1, há uma descrição sobre como essa temática vem sendo pesquisada, tendo em vista que os artigos e os ensaios analisados tiveram como objetivos principais identificação, análise e compreensão do conceito de inovação e sua prática no ambiente do Ensino Superior no Brasil.

FIGURA 1: Fluxograma – Processo de inclusão de artigos no referencial teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

QUADRO 1 - Produções disponíveis na Biblioteca Virtual do CEUB: Inovação no ambiente educacional no Brasil (2012-2022)

| <b>Título</b>  | <b>Autor</b>                                      | <b>Ano</b> | <b>Categoria</b>       | <b>Estudo teórico ou pesquisa empírica</b> | <b>Foco do artigo/ensaio</b>  | <b>Campo de pesquisa e método</b>   |
|--|---|------------|------------------------|--|---|---|
| Por uma agenda curricular democrática com foco na inovação educativa para o Brasil   | Silva, Roberto; Dias, Rafael.                     | 2021       | Inovação Educativa     | ET   | Estudos pedagógicos brasileiros, publicados em meados do século XX, visando construir marcos referenciais para uma agenda curricular democrática com foco na inovação educativa.                                  | Quali - Ensaio  |
| Entre Tradição e Inovação: percursos da história da educação de uma instituição jesuíta (Unisinos – 1953-2016)                       | Graziotin, Luciane Sgarbi Santos; Klaus, Viviane. | 2016       | Inovação               | ET   | Abordar aspectos relacionados às concepções de tradição e inovação como dois enfoques que se articulam aos preceitos de uma instituição jesuíta, a qual se reinventa por meio do tripé ensino/pesquisa/ extensão. | Quali - Estudo teórico (levantamento bibliográfico das obras escritas na instituição) |
| Capacidade de apoio à inovação dos institutos federais e das universidades federais no estado de Minas Gerais: um estudo comparativo | Rodrigues, Flávia Couto Ruback; Gava, Rodrigo.    | 2016       | Inovação               | PE   | Analisar, comparativamente, o apoio à inovação e transferência de tecnologia dos IFs e das UFs situados em Minas Gerais.  | Quali - estudo de caso  |
| Docência na universidade: professores inovadores na USP  | Chamlan, Helena Coharik.                          | 2003       | Professores Inovadores | PE   | Procurar subsídios para as experiências inovadoras dos professores. Explicar as razões pelas quais haviam introduzido modificações em sua forma de trabalho.  | Quali - estudo de caso  |

|   |   |      |                       |    |  |   |
|---|---|------|-----------------------|----|--|---|
| Práticas educativas docência universitária: concepções na/da inovação pedagógica  | Oliveira da Silva, Fabrício.  | 2020 | Inovação Pedagógica   | ET | Analisar como os professores, autores dos resumos e participantes do referido seminário, concebem uma prática inovadora.                                   | Quali - Estudo teórico (estado da arte) |
| O Papel das TIC no Estímulo à Autonomia dos Estudantes do Ensino Superior: Visão dos Professores                              | Simões, Dora; Faustino, Paula.  | 2019 | TIC                   | PE | O papel que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) podem ter no estímulo à autonomia dos estudantes, no processo de ensino e aprendizagem.       | Quanti - Exploratória                   |
| Reflexão sobre o uso De tecnologias da educação no ensino superior  | Pereira, Wilson Roberto Francisco   | 2013 | Recursos tecnológicos | ET | Refletir sobre o uso de tecnologias educacionais no ensino universitário, com foco na formação docente.  | Quali - Estudo teórico                  |
| Dificuldades e desafios na aplicação de metodologias ativas no ensino de Turismo: um estudo em instituição de ensino superior | Almeida Seixas, Eugênia Patrícia; Pereira de Araújo, Maria Valéria; Araújo Brito, Max Leandro de; Fabiel y Fonseca, Géssica | 2017 | Metodologias ativas   | PE | Discutir sobre as dificuldades e os desafios da aplicação de metodologias ativas no ensino de Turismo em instituição de ensino superior.                   | Quali- Estudo de casos                  |
| Um estudo do ambiente de inovação em uma IES sob reforço da aprendizagem organizacional                                       | Gonçalves, Andressa; Machado, Mirian Magnus.  | 2017 | Inovação              | PE | Identificar a presença das dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional para o ambiente de inovação em uma Instituição de Ensino Superior – IES. | Quanti - Exploratória                   |

|   |  |      |                               |    |  |                        |
|---|--|------|-------------------------------|----|--|------------------------|
| A relação universidade-empresa sob diferentes abordagens universidade: empreendedora ao capitalismo acadêmico   | Coggo Cristofolletti, Evandro; Pavan Serafim, Milena.  | 2017 | Inovação                      | ET | Apresentar um ensaio reflexivo sobre o debate acerca da relação entre universidade pública e empresa privada, dentro do contexto da globalização e do neoliberalismo."                               | Quali - Ensaio         |
| Desconstruindo universidade: modelos universitários emergentes mais abertos, flexíveis sustentáveis             | Teixeira, António  | 2012 | Recursos educacionais abertos | ET | Realiza uma análise crítica do modelo de Wiley e Hilton, explora as implicações das Tecnologias da Informação e da Comunicação no ensino superior no Brasil do século XXI: breves (des)apontamentos. | Quali - Estudo teórico |
| Tecnologias da Informação e da Comunicação no ensino superior no Brasil do século XXI: breves (des)apontamentos | Remígio Florêncio, Roberto; Cavalcanti Pinto, Marta Verônica.  | 2020 | TIC                           | ET | Foi desenvolvida uma revisão bibliográfica, baseada no uso das TIC no Ensino Superior, seus avanços e quebras paradigmáticas.  | Quali - Estudo teórico |
| Capacidades dinâmicas e inovação em serviços: um estudo em IES privadas brasileiras                             | Maier Giacomini, Mônica Maier; Francisconi Chaerki, Karine; Ribeiro, Gutemberg; Roberto Frega, José. | 2017 | Inovação                      | PE | Examinar o impacto da colaboração na inovação em serviços por meio de processos das capacidades dinâmicas em Instituições do Ensino Superior (IES) no setor privado.                                 | Quanti - Survey        |

|   |   |      |                    |    |   |                        |
|---|---|------|--------------------|----|---|------------------------|
| Currículos por projetos: repercussões para inovação na educação superior e no ensino de Engenharia. | Keller-Franco, Elize;<br>Tarciso Masetto, Marcos. | 2018 | Inovação Educativa | PE | Trazer para análise e reflexão o potencial de uma organização curricular por projetos constituir-se em uma inovação na educação superior e, por conseguinte, no ensino de Engenharia. | Quali - Estudo de caso |
|---|---|------|--------------------|----|---|------------------------|

|   |   |      |   |    |  |                        |
|---|---|------|---|----|--|------------------------|
| Empreendedorismo educacional: reflexões para um ensino docente diferenciado                             | Guimarães, Jairo de Carvalho; Martins Lima Marcos Antonio.                  | 2016 | Empreendedorismo Educacional              | ET | Definir duas posições claras no sentido da construção de uma Educação Superior de qualidade  | Quali - Ensaio         |
| A produção de material didático para o ensino superior baseada na metodologia de sala de aula invertida | Rios de Souza, Rafael Dias; Fonseca da Costa, Sandra Maria. Revista UniVap. | 2016 | Metodologia Ativa                         | PE | Discutir uma proposta nova de metodologia de ensino-aprendizagem. Tem como base o uso de ferramentas tecnológicas e inovadoras, tais como o procedimento pedagógico denominado <i>Flipped classroom</i> , ou sala de aula invertida. | Quali - Estudo teórico |
| Reforma da universidade no contexto da integração europeia: processo de Bolonha e seus desdobramentos   | Araújo Borges; Maria Creusa de.   | 2013 | Processo de Bolonha e seus desdobramentos | ET | Analisar as reformas das Instituições de nível superior a partir do processo de Bolonha.   | Quali - Estudo teórico |

Fonte: Elaborado pela autora.

Concentrados em ampla maioria em estudos qualitativos, utilizaram como instrumentos estudos de caso, pesquisas documentais, observações e intervenções. Seguem alguns autores referenciados: Hoy e Miskel (2015), Hengemühle (2014); Hartman (2015); Chiva, Alegre e Lapiedra (2007), Camps, Alegre e Torres (2011); Machado e Carvalho (2011); Henry Etzkowitz, Loet Leydesdorff (2000); Saviani (2009); Fullan (2007), Cunha, Lucarelli (2005); Moran (2013; 2007); Marco Silva (2001); Freire (1978; 1984; 1999); Vygotsky (1978) e Toffler (1970).

Considerando a busca realizada com os descritores já especificados anteriormente, foi possível agrupar os estudos de acordo com os temas abordados. Apresenta-se a seguir três categorias, a fim de se ter uma melhor visualização do conjunto de trabalhos com temas que se assemelham em termos das ideias trazidas.

## 2.1 DOS RESULTADOS A POSSÍVEIS AGRUPAMENTOS

Considerando a busca realizada com os descritores já especificados anteriormente, foi possível agrupar os estudos de acordo com os resultados. A partir do Quadro 1 apresentado, foram organizados subtítulos, a fim de se ter uma melhor visualização do conjunto de trabalhos com temas que se assemelham.

### 2.1.1 Desafios da inovação na educação do Ensino Superior

Em relação a esse tema, foram identificados seis artigos distribuídos ao longo dos anos. Para todos tem que ser colocada a frequência de cada categoria. Siebiger (2011) e Borges (2013) tratam a respeito da Área Europeia de Ensino Superior e de Investigação, iniciando pelo Processo de Bolonha, cujo documento-símbolo, a **Declaração de Bolonha**, imprime uma nova direção à reforma das instituições de ensino superior e das universidades. Nesse contexto, as tarefas das universidades são reformuladas no sentido da produção da inovação tecnológica e da formação de novas competências para o mundo do trabalho.

Além disso, Siebiger (2011) traz a ideia de que a educação no contexto brasileiro está em processo de mudança. No entanto, ainda é necessário se fazer presente em discussões que retratam a entrada de tendências europeias na educação superior brasileira, como no caso do projeto da "Universidade Nova", que teria por objetivo unir características do modelo norte-americano com modelo unificado europeu considerando o contexto nacional.

Rodrigues e Gava (2016) trazem o desafio enfrentado na educação superior referente à capacidade de apoio à inovação a partir de um estudo comparativo entre Institutos Federais e Universidade Federais. Nesse contexto, as atribuições dos Institutos Federais (IFs) e das Universidades Federais (UFs) estavam para além do ensino e pesquisa, pois incorporam a responsabilidade de colaborar para o desenvolvimento econômico por meio da criação de conhecimento científico e tecnológico aplicado, contribuindo diretamente para a inovação. Com a finalidade de gerir a política de inovação e propriedade intelectual dessas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), a Lei de Inovação criou os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) como uma interface entre as ICTs e o ambiente produtivo. No entanto, a capacidade de apoiar a inovação tanto nos IFs quanto nas UFs ainda era insuficiente.

Chamlian (2003) pesquisou um grupo de professores inovadores da Universidade de São Paulo, tendo como objetivo procurar subsídios para a formação do professor universitário. Esses docentes foram entrevistados, solicitando que detalhassem melhor suas experiências inovadoras; explicassem as razões pelas quais haviam introduzido modificações em suas formas de trabalho; explicitassem as relações entre suas atividades de docência e de pesquisa; expressassem o papel que atribuíam ao ensino na universidade, bem como a forma pela qual suas trajetórias acadêmicas haviam se cumprido até então. A diversidade de experiências relatadas e, ao mesmo tempo, a convergência de visões a respeito de suas funções de ensino e de pesquisa na universidade permitem afirmar que, mais do que uma formação pedagógica específica, a sensibilização para as dificuldades do ensino e a valorização institucional dessa atividade consistiria em grande avanço para a formação do professor.

‘É necessário o movimento entre melhorias e mudanças institucional conforme descrito por Silva (2021), o qual realizou uma breve revisão dos estudos pedagógicos

brasileiros, publicados em meados do século XX, visando construir marcos referenciais para uma agenda curricular democrática com foco na inovação educativa. Tomam-se como dimensão contextual os paradoxos da democracia, amplamente descritos pelas teorizações sociais contemporâneas, associados à preocupação de elaborar alternativas pedagógicas em um cenário de intensificação das políticas neoliberais e neoconservadoras no Brasil.

### **2.1.2 Práticas que impulsionam a inovação no Ensino Superior**

Sobre essa categoria que descreveu práticas que impulsionam a inovação, foram selecionados e categorizados oito artigos. A partir da promulgação da Lei de Inovação<sup>1</sup> em 2004, a qual teve por objetivo o desenvolvimento tecnológico no Brasil e do crescente número de Institutos de Ensino Superior, Gonçalves, Machado e Magnus (2017) identificaram a presença das dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional para o ambiente de inovação no contexto universitário. Os autores abordam que a flexibilidade e a colaboração são fatores fundamentais para o ambiente de inovação, visto que a interação no ambiente acadêmico ocorre a partir da divulgação do conhecimento obtido no meio científico, tornando o ambiente propício para a inovação.

A capacidade dinâmica das relações favorece o ambiente inovador, onde a colaboração entre as pessoas pode proporcionar um desempenho superior nos serviços prestados, a começar pela transformação das boas ideias em mudanças tecnológicas, como foi investigado por Giacomini, Chaerki, Ribeiro e Frega (2017). Os pesquisadores estudaram quais fatores alavancaram o crescimento educacional e a inovação em um ambiente altamente competitivo, além de examinarem o impacto da colaboração na inovação em

---

<sup>1</sup> “Lei de Inovação” - Lei federal número 10.973 de dezembro de 2004, regulamentada e posta em aplicação no dia 11 de outubro de 2005 alterada em 2016 e regulamentada pelo DEC 9.283/2018 (DECRETO DO EXECUTIVO) 07/02/2018 é o que define o fomento a inovação no Brasil. Seu principal objetivo é a criação de ambientes especializados e cooperativos em que a inovação pode ser estimulada.

serviços por meio de processos das capacidades dinâmicas em Instituições do Ensino Superior (IES) no setor privado.

As relações colaborativas contribuem para o ambiente inovador, assim como a utilização da tecnologia, como estudado por Simões e Faustino (2019), que trouxeram as percepções de professores do Ensino Superior sobre o papel que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) poderiam ter no aumento da autonomia dos alunos no processo de ensino e aprendizagem. No estudo, os autores verificaram que os professores revelavam esforços para potencializar a autonomia dos alunos e sentiam-se motivados a utilizar as TIC's nas suas práticas educativas. As motivações mais mencionadas foram que as TIC's facilitaram o acesso a recursos e informação, inovaram as práticas, melhoraram a regulação, tutoria e intervenção, e na interação e comunicação.

Pereira (2013) refletiu sobre o uso de tecnologias educacionais no ensino universitário, com foco na formação docente, considerando o contexto em que a tecnologia se insere no contexto da época. O objetivo era compreender a tecnologia e seu avanço e de que maneira ela se insere no espaço escolar. Dentro desse contexto, tratou-se o Ensino Superior a partir da discussão das tecnologias e as mudanças que esses recursos vinham causando no processo educativo. O autor reforçou que, ainda que a inclusão das tecnologias como recurso pedagógico gerasse angústias em função das mudanças que se apresentavam, não se podia negar os benefícios proporcionados pela inserção no ambiente acadêmico.

Remígio e Cavalcanti (2020) trouxeram uma reflexão atualizada sobre o uso das tecnologias digitais no Ensino Superior no Brasil no período atual. Para isso, fundiram-se teorias e autores contemporâneos para esclarecer que esse não é um tema atual, mas uma necessidade urgente de atualização do sistema educacional brasileiro. Isso contribui para o avanço tecnológico ou, muitas vezes, esbarrou em problemas inerentes ao processo de desenvolvimento.

Com as mudanças advindas do processo de inovação no ensino-aprendizagem do Ensino Superior, algumas metodologias foram propostas, como no caso das metodologias ativas. Seixas, Araújo, Brito e Fonseca (2017) discutiram sobre o ensino de turismo em nível

de graduação que ainda é emergente no Brasil, principalmente quando se foca na aplicação de metodologias ativas. Desse modo, o objetivo era discutir as dificuldades e os desafios da aplicação de metodologias ativas no ensino de turismo em instituições de ensino superior. Os resultados do estudo revelaram que existiam dificuldade de implementar metodologias ativas no dia a dia, e os desafios que mais se destacaram na percepção docente diziam respeito a motivar o aluno e a fazer com que ele percebesse a contribuição proporcionada pela teoria apresentada em sala de aula na formação profissional.

Um exemplo de metodologia ativa utilizada e estudada por Rios e Fonseca (2016) é a sala de aula invertida. Os estudiosos têm como base o uso de ferramentas tecnológicas e inovadoras, tais como o procedimento pedagógico denominado *Flipped classroom*, ou sala de aula invertida. Assim, a pesquisa apresentou que os professores devem atentar-se à qualidade do material elaborado e voltar a atenção para que o entendimento do aluno não fique restrito apenas a ao material de apoio, mas se expanda para relações extraclasse.

Por fim, Da Silva (2020) analisou os resumos expandidos escritos e apresentados ao evento denominado Seminário Pedagogia do Ensino Superior: Partilha de Práticas Inovadoras, realizado pelo Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Pedagogia Universitária – NEPPU, de uma instituição pública de Ensino Superior do Estado da Bahia. Ele analisou como os professores, autores dos resumos e participantes do Seminário, concebiam uma prática inovadora. A metodologia utilizada foi o desenvolvimento do Estado da Arte e a base teórica fundamentou-se nas contribuições de diversos autores (Cunha, 2021; Fullan, 2007; Lucarelli, 2005, apud Silva, 2020). O estudo mostrou que os professores consideravam suas práticas inovadoras, porque se fundamentam no paradigma da mudança caracterizada por uma variação de estratégias metodológicas que o professor desenvolvia, tornando as aulas diferentes e atrativas aos estudantes.

Nesse contexto, a inovação emerge como possibilidade de transformação nas práticas produzidas em sala de aula. O professor gera um novo modo de fazer, um novo jeito de operacionalizar a prática pedagógica. Os artigos trilham uma perspectiva analítica de entendimento de inovação, que se aproxima da contribuição de (Cunha e Lucarelli, 2005,

apud Silva, 2020) como sendo uma ruptura das formas tradicionais de ensinar no contexto das práticas educativas que desenvolvem os professores universitários.

### **2.1.3 Os caminhos para inovação no processo de ensino-aprendizagem**

Em relação a essa categoria, foram selecionados quatro artigos. A cultura de inovação requer uma nova mudança da realidade da educação brasileira no Ensino Superior e Teixeira (2012), partindo da análise crítica do modelo de Wiley e Hilton, discorre sobre a favorabilidade de um ensino superior desagregado, em que as universidades compartilham entre si estratégias de competição e colaboração, com o objetivo de viabilizar e permitir a abertura para a inovação. O autor ressalta que essa prática de compartilhamento já existia no mundo do empreendedorismo, possibilitando uma melhor gestão dos recursos.

Ao tratar da necessidade de inovação da realidade educacional, os autores Guimarães e Martins (2016) destacam a necessidade da adoção de um espírito empreendedor no contexto da educação, em que o processo de ensino-aprendizagem é visto por outra perspectiva, no qual o foco está voltado para a inovação e as relações que fazem parte desse processo. O espírito empreendedor educacional é caracterizado por abranger a reflexão, criatividade, inovação e execução, sendo necessária sua consolidação na socialização da produção epistemológica. A partir disso, o processo de inovação no Ensino Superior deixaria de ser visto como uma expectativa para se tornar uma possibilidade real.

Por sua vez, Keller-Franco e Masetto (2018) analisam a necessidade de se repensar o modelo curricular do Ensino Superior e trazem a análise do modelo do currículo por projeto. Essa proposta consiste na união de duas ou mais disciplinas para trabalhar um projeto em comum e fomentar uma participação mais ativa do aluno na edificação do conhecimento. Além disso, remete a uma mudança cultural no processo de ensino-aprendizagem, ao se orientar por uma lógica de integração de conhecimentos, o que constitui uma inovação no Ensino Superior.

No entanto, o processo de inovação do Ensino Superior, principalmente, o público, precisa levar em consideração as diferentes realidades sociais e os diferentes atores, conforme estudado por Cristofolletti e Serafim (2017). Os autores fizeram uma revisão da literatura acadêmica que interpretou a relação entre universidade e mercado/empresa sob duas perspectivas distintas: a primeira trata da necessidade de rompimento do *status quo* da universidade, e a segunda traz a reflexão sobre ser resistência a esse movimento. O artigo expõe o risco de levar em consideração somente os interesses privados e a adoção dos modelos internacionalmente propagados, desconsiderando os contextos histórico e estrutural brasileiros. E informa a respeito de que a construção do conhecimento e o avanço da ciência exigem tempos e dinâmicas que ultrapassam os valores de mercado.

Não é de hoje que a relação ensino-aprendizagem na academia tem sido pautada por processos construídos sob a atmosfera da criação, da inovação, da revolução e da proatividade. Consideram que a implementação de práticas pedagógicas inovadoras favorece princípios, tais como: abordagens interdisciplinares do conhecimento, articulação entre teoria e prática, integração com o contexto social e situações reais do mundo do trabalho. No entanto, não se pode deixar de considerar a realidade brasileira e seus atores, a qual é composta por diversos movimentos sociais e políticos em prol do lucro que a vertente da empresa privada enfatiza.

Diante da análise dos artigos apresentados, pode-se argumentar que a adoção de práticas inovadoras no contexto do Ensino Superior pode possibilitar a preparação dos alunos para uma sociedade que está em constante transformação e que pode contribuir para a capacidade das instituições de melhorarem sua qualidade de ensino. Ao tratar da inovação, não estão sendo considerados somente os aspectos tecnológicos ou metodologias de ensino, mas principalmente o processo de mudança envolvido no processo ensino-aprendizagem, os quais perpassam as interações que ocorrem dentro do ambiente educacional.

## CAPÍTULO 3 - MÉTODO

A pesquisa realizada foi uma pesquisa qualitativa, a partir da pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem por objetivo possibilitar um maior conhecimento acerca do problema estudado, de forma a torná-lo mais visível ou formular hipóteses pesquisáveis para estudos futuros. Em sua maioria estas pesquisas incluem: estudo bibliográfico, entrevistas com os indivíduos que passaram pela experiência prática do problema a ser estudado e a interpretação dos exemplos que possam promover o seu entendimento.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Trata-se de uma instituição educacional privada de Ensino Superior, situada na área central de Brasília, com cursos de graduação, especialização, extensão, mestrado e doutorado. Atualmente a instituição conta com 3200 alunos matriculados, tendo 30 turmas ativas para o curso de graduação em Direito e, para esse curso, a instituição tem em seu quadro funcional aproximadamente noventa professores.

O local definido da pesquisa foi baseado nos seguintes critérios e indicadores:

- a. Nota máxima no ENADE e no MEC;
- b. Selo OAB recomenda;
- c. Intencionalidade declarada para a mudança.

Entende-se que o processo avaliativo do ENADE é um indicador importante ao pensar a relação ensino-aprendizagem. O processo é constituído por dois instrumentos que auxiliam na avaliação da qualidade da educação superior, conseqüentemente, no indicador de qualidade do ensino da instituição pesquisada. De acordo com Dias Sobrinho (2010), o Enade vem com objetivo de uma avaliação dinâmica que se propõe considerar a mudança e

o desenvolvimento do aluno no decorrer do curso. O Enade é componente obrigatório para a formatura e consta no diploma dos estudantes. A coleta de dados ocorre por meio dos seguintes instrumentos: (i) prova, destinada a aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do curso, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito de sua profissão; (ii) questionário do estudante, destinado a levantar informações para caracterizar o perfil dos estudantes e o contexto dos processos formativos; (iii) questionário de percepção de prova, destinado a levantar informações que permitam aferir a percepção dos estudantes em relação ao instrumento; e (iv) questionário do coordenador de curso, destinado a levantar informações para caracterizar o perfil do coordenador de curso e o contexto dos processos formativos. Ainda para Dias Sobrinho (2010), percebe-se que avaliação em uma instituição consiste numa das principais ferramentas de implementação e organização de políticas e reformas educacionais, provocando mudanças nas práticas de ensino, nos currículos, no modelo e estrutura da gestão, nas prioridades das pesquisas e responsabilidade social da entidade.

Ao se unir também o indicador da pontuação do curso estabelecido pelo MEC, pensa-se na excelência do curso de Direito da instituição em relação aos aspectos de infraestrutura, corpo docente, projeto pedagógico e desempenho do estudante. De acordo com Nascimento et al (2019), é válido ressaltar que o processo de credenciamento e reconhecimento dos cursos é influenciado de forma direta pelos resultados de avaliações externas.

Quanto ao selo OAB, trata-se de mais um indicador de qualidade que se trouxe para o critério de escolha da instituição, por ser um reconhecimento concedido pela Ordem dos Advogados às instituições cujos estudantes demonstram bom desempenho, medido a partir de dois fatores: exame da ordem e o exame nacional de desempenho de estudantes (Enade).

No critério intencionalidade para mudança, a instituição abriu no último ano novos cursos em novas áreas do conhecimento, incluindo cursos na área de tecnologia. Também declara sua intencionalidade em documentos internos da instituição e do curso de Direito como o Projeto PDI e PPC. O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para

um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende desenvolver. Já o PPC, é um documento específico da graduação, que representa o planejamento e a organização pedagógica e curricular do curso.

### 3.2 PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa cinco gestores, colaboradores que compõem o corpo diretivo da IES estudada e quatro professores, totalizando 09 participantes. Dois critérios foram importantes para definir a seleção e escolha dos professores participantes da pesquisa: o regime de trabalho em tempo integral, visando um maior engajamento aos projetos vinculados ao tema, e as indicações dos próprios gestores.

Considerando a interação desta pesquisadora com a Instituição pesquisada, esta entrou em contato com os participantes, inicialmente com os gestores, para apresentação da pesquisa e agendamento das entrevistas.

A escolha dos participantes com diferentes formas de atuação da instituição pesquisada se deu na intencionalidade de se criar uma via diferente de comunicação na relação da investigação qualitativa. Utilizou-se de pseudônimos como respectivas identificações, assim denominados (Quadro 2):

QUADRO 2 – Currículo resumido de cada participante da pesquisa.

| <b>Caracterização dos participantes da pesquisa</b> |  |
|---|--|
| Diretor I   | José assumiu a diretoria em 2014. É Doutor em Direito.   |
| Diretor II  | Carlos está na instituição desde 2014. É Doutor em Economia  |
| Diretor III   | Danilo é Mestre em Administração de Empresas. Está na instituição desde 2019.                      |
| Coordenador de curso                                | Daniel é Doutor e está na instituição desde 2014.  |
| Gestor administrativo                               | Pedro é Mestre em Tecnologia e Inovação e Governança. Em 2006 iniciou sua carreira como celetista. |
| Professor I   | João é Doutor em Direito e está como professor na instituição                                      |

|               |   |
|---------------|---|
|               | desde 2000.   |
| Professor II  | Maria é Mestre em Direito e está como professora na instituição desde 2010.     |
| Professor III | Neide é Doutoranda em Direito e está como professora na instituição desde 2018. |
| Professor IV  | Claudia é Mestre em Direito e está como professora na instituição desde 2019.   |

Fonte: Elaborado com base no instrumento de participantes da entrevista (Campolina, 2012).

### 3.3 PROCEDIMENTOS

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética, sendo este aprovado com CAAE 74124723.2.0000.0023. Posteriormente, foi apresentado à gestão da Instituição pesquisada e solicitados os consentimentos com assinatura do Termo de Aceite Institucional.

A Primeira etapa de coleta de material foi realizada por meio da análise documental. A análise documental também pode ser conceituada, conforme (Iglesias; Gomes) 2004, como um conjunto de operações intelectuais, visando à descrição e representação dos documentos de uma forma unificada e sistemática para facilitar sua recuperação. Isto é, o tratamento documental tem por objetivo descrever e representar o conteúdo dos documentos de uma forma distinta da original, visando garantir a recuperação da informação nele contida e possibilitar seu intercâmbio, difusão e uso.

Assim, para Bardin (1997), tal técnica é considerada como o tratamento do conteúdo de forma a apresentá-lo de maneira diferente da original, facilitando sua consulta e referência; quer dizer, tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. Portanto, de acordo com Oliveira (2007), tal perspectiva vai se ampliando até a percepção da análise documental como um processo de tratamento do material para armazenar as informações de maneira mais acessível, condensada e contextualizada socialmente.

No presente estudo a análise documental consistiu em busca de informações para identificar conteúdos para mapear propostas ou iniciativas inovadoras. Trabalhou-se com a estratégia de seleção pontual dos seguintes documentos: plano de desenvolvimento

institucional (PDI) e projeto pedagógico do curso (PPC). Os documentos foram disponibilizados digitalmente, na versão PDF, pelo Diretor. Sobre esse aspecto, destaca-se a abertura e agilidade do corpo diretivo em contribuir com a pesquisa. Os documentos foram recolhidos, classificando os parágrafos correspondentes às iniciativas inovadoras, quanto palavras-chave e ideias centrais, conforme demonstrado no próximo capítulo de resultados (Quadro 3).

Já para a segunda etapa da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas virtuais, individuais, pela plataforma Google Meet, permitindo maior grau de interação entre as partes envolvidas. As entrevistas semiestruturadas tiveram a finalidade de obter informações dos participantes sobre o tema inovação educativa, por meio de uma conversa fluida, planejada e orientada por um roteiro prévio e por indagações pertinentes, em que o participante tinha a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, por meio de um conjunto de questões previamente lidas antes de iniciar a entrevista.

As entrevistas foram on-line, com dois grupos de participantes (gestores e professores), intencionalmente separados, com dois roteiros diferentes. Os convites para os agendamentos das entrevistas foram enviados, individualmente, via aplicativo do *whatsapp*. Cada participante recebeu o convite para participar da pesquisa, seguido do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). As entrevistas tiveram duração média de até 40 minutos, que foram videogravadas e transcritas. A maioria das entrevistas foi realizada pela pesquisadora enquanto estava no ambiente da biblioteca do CEUB, buscando privacidade e não interrupções. Considerando que a pesquisadora tinha dois objetivos com os grupos distintos (gestores e professores), optou-se por dois roteiros distintos:

### **3.3.1 Entrevista semiestruturada I**

Os cinco professores participantes foram informados, novamente, sobre os objetivos da pesquisa, em seguida, os professores puderam descrever a experiência docente e sua percepção em relação ao papel ocupado pelo professor. Ainda nessa oportunidade, os professores analisaram a capacidade de empreender esforços no sentido de promover ações educativas inovadoras, apontando possíveis barreiras ao processo de inovação. A entrevista

foi norteada por um roteiro (Apêndice D) que focalizou a) conceito de inovação, b) conceito de inovação educativa, c) atividades inovadoras na instituição e d) o papel dos professores nos processos inovadores, relatando os benefícios e dificuldades encontradas.

### **3.3.2 Entrevista semiestruturada II**

O objetivo desse instrumento foi levantar discussões sobre as iniciativas inovadoras na instituição estudada, apontando seus maiores desafios para os gestores. O roteiro norteador (Apêndice E), focou: a) conceito de inovação, b) conceito de inovação educativa, c) implementação de iniciativas inovadoras na instituição e d) papel dos gestores nos processos inovadores.

As entrevistas foram transcritas pela pesquisadora e foram sistematizadas e analisadas a partir do conteúdo da fala dos participantes, com o objetivo de identificar informações relevantes. Realizou-se uma análise das informações, com foco na intencionalidade para mudanças no campo educativo, a partir da análise dos conteúdos produzidos pelos participantes. As respostas às questões abertas foram sistematizadas pela pesquisadora e foram analisadas qualitativamente conforme os temas e as significações atribuídas pelos participantes.

## CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

### 4.1 EIXO 1 - ANÁLISE DOCUMENTAL

O objetivo primordial desse eixo foi identificar a existência de intencionalidade do discurso de inovação educativa e como foi planejada pela gestão em uma instituição de ensino superior, buscando analisar significações explícitas ou subentendidas. Dessa forma, realizou-se uma análise dos itens relativos à inovação nos documentos (PDI e PPC). Como parte do processo de análise, em paralelo, criou-se um resumo, dos parágrafos dos documentos que descreviam pontos relevantes foram destacados e organizados em um quadro de priorização de conceitos e ideias, tendo sido transcritos os parágrafos correspondentes às ações apresentadas no documento, classificando-as quanto ao item ou subitem do documento ao qual eles pertenciam, conforme exemplo a seguir (Quadro 3).

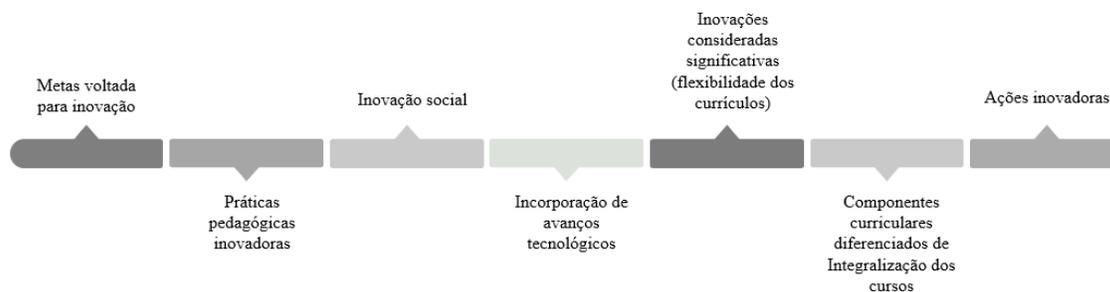
QUADRO 3 – Exemplo da planilha de organização dos dados documentais.

| <b>Tipo de documento</b> | <b>Tópico do documento</b> | <b>Trechos literais do documento</b>   | <b>Ideias centrais</b>   | <b>Primeiras impressões e questionamentos</b>  |
|--------------------------|----------------------------|--|--|--|
| PDI                      | Meta voltada para Inovação | Criar um ambiente de produção e convívio acadêmico estimulante e inovador, por meio de aprimoramentos e reformas constantes na infraestrutura. | Espaço inovador voltado para mudança de ambiente (infraestrutura) .. | O que é ambiente inovador? É só infraestrutura? E o pedagógico? E as iniciativas dos gestores e professores? |
| PDI                      | Meta voltada para Inovação | Transformar a instituição em um polo de internacionalização, promovendo o intercâmbio acadêmico em suas diferentes dimensões.                  | Inovação associada à Internacionalização.                            | A internacionalização faz parte das iniciativas inovadoras?  |

|     |                                       |   |   |  |
|-----|---------------------------------------|---|---|--|
| PDI | Inovações consideradas significativas | Busca constantemente redimensionar as ações do seu trabalho acadêmico, evidenciados a partir da atualização dos projetos acadêmicos dos cursos e dos currículos, tornando-os mais flexíveis e contemplando a interdisciplinaridade/transdisciplinaridade, a flexibilização dos conteúdos, a integração teoria/prática como suporte para a aprendizagem integrada e inovadora. | Interdisciplinaridade/transdisciplinaridade.<br>A flexibilização dos conteúdos, a integração teoria/prática como suporte para a aprendizagem integrada e inovadora. | O que quer dizer com inovações consideradas significativas? Existe inovação não significativa? |
|-----|---------------------------------------|---|---|--|

Posteriormente, a pesquisadora priorizou os conceitos e ideias sobre inovação apresentadas nos dois documentos da instituição analisados (PDI e PPC), trazendo alguns aspectos de planejamento e diretrizes para as iniciativas inovadoras identificadas ao longo dos documentos. Isso oportunizou estabelecer uma linha de caracterização temática, descrita pela instituição pesquisada, que apontou as implicações sobre os diferentes aspectos relacionados à intencionalidade da inovação, conforme figura a seguir (FIGURA 2).

FIGURA 2 – Linha de caracterização temática.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Essa linha de caracterização temática permitiu examinar, de maneira mais ampla, os conceitos sobre inovação, trazendo uma percepção visual da intencionalidade para mudanças, registradas nos documentos de forma descritiva, conforme *design* proposto.

Dessa análise, foi possível perceber tipos de intencionalidades distintas voltadas à inovação. Reforça-se, ainda, a intencionalidade de se inovar não apenas nas disciplinas curriculares do curso, mas também em variadas facetas que compõem o processo educativo, conforme síntese de ações propostas no PDI, a saber:

- Criação de um ambiente de produção e convívio acadêmico estimulante e inovador, por meio de aprimoramentos e reformas constantes na infraestrutura;
- Transformação da instituição em um polo de internacionalização, promovendo o intercâmbio acadêmico em suas diferentes dimensões;
- Adoção e desenvolvimento de metodologias de ensino inovadoras, bem como incorporação de avanços tecnológicos para otimização e renovação no ensino e pesquisa;
- Consolidação de uma gestão institucional moderna, equilibrada e inovadora em consonância com a missão institucional.

Vale destacar que, ao trazer a reflexão para as iniciativas inovadoras, declaradas nos documentos, a instituição descreve propostas fundamentadas em concepções teóricas interdisciplinares, dando sustentação à proposta didático-metodológica com a utilização das TICs no processo de ensino-aprendizagem. Declararam, também, a intencionalidade para um currículo integrado à realidade do mundo do trabalho, possibilitando ao aluno ter possíveis intervenções com a realidade.

No que diz respeito ao conceito sobre inovação social, a instituição reforçou um novo modelo de formação acadêmica voltado para atendimento às demandas sociais com respeito à diversidade, à unidade humana, e que pudesse contribuir para a promoção da igualdade. A ideia é o desenvolvimento de uma visão holística do homem e da sociedade, favorecendo a

formação de um profissional com habilidades e competências inovadoras, com capacidade adaptação, comunicativo, flexível, que saiba solucionar problemas através de análises rápidas e decisões eficazes, comprometido com a comunidade em que está inserido. Esse conceito é descrito no PDI e referenciado por Farfus e Rocha (2007).

No que tange à incorporação dos avanços tecnológicos, os documentos apresentaram a necessidade de recursos materiais para que o quadro docente e o corpo técnico implementem inovações disruptivas associadas a tecnologias, para que seus alunos ingressem no mundo do trabalho de maneira competitiva.

Outra caracterização relevante, conceituada pela instituição pesquisada, foi inovações consideradas significativas, que busca constantemente redimensionar as ações do trabalho acadêmico, evidenciadas a partir da atualização dos projetos acadêmicos dos cursos e dos currículos, tornando-os mais flexíveis e contemplando a interdisciplinaridade/transdisciplinaridade, a flexibilização dos conteúdos, a integração teoria/prática como suporte para a aprendizagem integrada e inovadora.

Para essa diretriz, levantam-se, concomitantemente, alguns questionamentos: o que a instituição quer dizer com inovações consideradas significativas? Existe inovação não significativa? É importante resgatar o conceito de inovação que vem se trabalhando ao longo da pesquisa.

De acordo com Campolina (2012), a inovação é a introdução de novidades que visam intencionalmente promover algum tipo de mudança e melhorias na instituição escolar. Para a autora, essas novidades podem ocorrer em vários níveis do sistema educacional e implicar práticas e recursos pedagógicos, como também geração de ideias sobre processos educativos e processos de gestão da escola. Assim, percebe-se que a temática “inovações consideradas significativas”, contradiz a ideia de inovação adotada nesta pesquisa, que considera as melhorias como sendo necessariamente significativas.

Além disso, os documentos ainda relatam que as iniciativas tidas como inovadoras, implementadas na graduação a partir do ano de 2020, foram motivadas, sobretudo, pela chegada da pandemia de Covid-19, mas não só por ela. Destacaram-se alguns programas, como a EaD, a internacionalização, capacitação e formação continuada dos professores e as relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas.

Para a EaD, considerou-se o alinhamento da base tecnológica institucional, considerando a plataforma CANVAS como plataforma inovadora para seu ambiente virtual de aprendizagem (AVA). No campo da internacionalização, trouxe a oferta de atividades de forma aberta à comunidade acadêmica externa e, no plano interno, a todos os níveis de ensino (graduação, pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu*). Percebeu-se a preocupação em integrar todos os níveis de ensino, de modo a permitir aos estudantes a convivência e a troca de experiências com colegas detentores de diferentes vivências e variados graus de formação.

Já para a formação dos professores, ressaltou-se a importância de participação em eventos científicos, técnicos, artísticos ou culturais e a presença em cursos de desenvolvimento pessoal e a qualificação acadêmica em programas de mestrado e doutorado. Por fim, em relação às parcerias, a ideia era manter convênios e parcerias com entidades, órgãos e empresas da região, com o objetivo de promover o intercâmbio de experiência nas áreas científica, técnica e cultural, bem como, nas atividades de ensino, iniciação científica, extensão e de formação de pessoal.

Por fim, de acordo com os resultados da análise documental, foi possível identificar a existência de intencionalidade no discurso sobre a inovação educativa. Percebeu-se que as temáticas caracterizadas como ações orientadas para mudanças, no discurso, têm, de fato, a intencionalidade de inovar em variadas facetas que compõem o processo educativo.

Os movimentos iniciais voltados para inovação estão direcionados para o ensino de qualidade com foco centrado no aluno. No entanto, não foi possível observar ou caracterizar como essas ações estão sendo realizadas ao longo do tempo, uma vez que a análise desses aspectos demandaria um maior tempo na consolidação. Desse modo, entende-se que as iniciativas inovadoras estão presentes, mas no âmbito do discurso e do registro em documentos institucionais, o que representa um peso significativo para o processo de implantação das novidades.

#### 4.2 EIXO 2 - ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

Já no Eixo 2, pretendeu-se analisar a intencionalidade nas ações relatadas pelos professores e gestores, de forma a investigar se, nos movimentos de inovação, havia algum tipo de sistematização para implementá-las, ou apenas a motivação e desejo para isso.

A leitura das entrevistas permitiu evidenciar uma sistematização de ideias preliminares diante do tema inovação educativa. Essa sistematização de temas possibilitou a categorização dos elementos pertencentes ao discurso dos participantes. As categorias representadas no quadro a seguir foram revistas e ajustadas conforme homogeneidade, pertinência, objetividade, proximidade e frequência.

Foram identificadas quatro categorias, a saber: 1 - Aspectos que facilitam iniciativas inovadoras no contexto educacional; 2 - Aspectos que dificultam iniciativas inovadoras no contexto educacional; 3 - A importância do papel dos gestores e professores no estímulo ao contexto de inovação; 4 - O significado de inovação educativa na perspectiva de gestores e professores.

Cada categoria traz a informação que a delimita em termos de conteúdo, bem como a frequência de respostas encontradas que correspondem aos participantes da pesquisa. Dessa forma, se a frequência é 9, corresponde a nove participantes que mencionaram o aspecto analisado.

**CATEGORIA 1 – Aspectos que facilitam iniciativas inovadoras no contexto educacional**

| <b>Subcategoria</b>                                   | <b>Modelo de resposta</b>  | <b>Frequência</b> |
|---|--|-------------------|
| O uso da tecnologia como iniciativa inovadora         | A utilização da tecnologia permite a proposição de novas metodologias em sala de aula, com o objetivo de prender a atenção do aluno. | 6                 |
| Intencionalidade para práticas pedagógicas inovadoras | O aluno muda seu papel de receptor do conteúdo dado pelo professor para se tornar agente ativo no processo de ensino-aprendizagem.   | 3                 |

No que se refere à categoria dos aspectos que facilitam as iniciativas inovadoras, o uso da tecnologia apareceu como o primeiro padrão de resposta. Brito e Purificação (2008) lembram que a tecnologia permeia toda a vida. As autoras citam Sancho (2001), quando tratam de uma divisão didática da tecnologia em três grandes grupos intimamente interligados e interdependentes: físicas – são inovações de instrumentais físicos, tais como:

caneta esferográfica, livro, telefone, aparelho celular, satélites e computadores; organizadoras – são formas de como nos relacionamos com o mundo e como os diversos sistemas produtivos estão organizados; simbólicas – estão relacionadas com a forma de comunicação entre as pessoas, desde o modo como estão estruturados os idiomas escritos e falados até como as pessoas se comunicam. Assim, nesse contexto, as novas tecnologias potencializam o fazer pedagógico no ambiente do Ensino Superior.

Durante a entrevista com o gestor Pedro, ele reforça a ideia de que a tecnologia permeia toda a vida do aluno, fazendo a seguinte menção quando foi explicar o uso da tecnologia como iniciativa inovadora: “Então, as metodologias inovadoras são utilizadas, principalmente, voltadas para a tecnologia, são utilizadas desde o início do curso. É preciso prender a atenção do aluno, não utilizando somente a aula tradicional, 100% expositiva”.

Um exemplo da revolução tecnológica, nos últimos tempos, tem sido a EAD (educação a distância), pois passa a ser não somente um modelo de aprendizagem, mas também uma função social. As novas tecnologias no contexto de aprendizagem potencializam o fazer pedagógico no ambiente do Ensino Superior, que se complementa pelo segundo padrão de resposta, que foi práticas pedagógicas inovadoras. Durante o processo de entrevista, o gestor Danilo citou a inovação como sendo um processo colaborativo:

A Inovação não é só do lado do aluno. Também tem desafiado o professor a se diferenciar, isso faz com que o aluno comece a perceber o ensino de uma forma distinta, não mais reativa, mas proativa. Que comece a interagir com o aluno de modo a torná-lo mais inquieto ao contrário de deixar ele ali, de forma passiva, consumindo conteúdo.

Três, dos quatro professores participantes, discutiram um processo educacional que tem como base o uso de ferramentas tecnológicas, tais como o procedimento pedagógico denominado sala de aula invertida. Remígio e Cavalcanti (2020) trouxeram uma reflexão atualizada sobre o uso das tecnologias digitais no Ensino Superior no Brasil atualmente. Para isso, fundiram-se teorias e autores contemporâneos para esclarecer que esse não é um tema atual, mas uma necessidade urgente de atualização do sistema educacional brasileiro. A tecnologia deve ser incluída no processo de formação de professores e profissionais da educação como uma disciplina, com finalidade e currículo próprio.

Faz-se necessário defender, nesse momento, a ideia de Campolina (2012), que afirma que alguns modelos de inovação foram pautados pelo caráter tecnológico, visando a um ritmo de mudança rápida, baseado em um modelo simplificador. Vale ressaltar que a palavra inovação, muitas vezes, remete a crenças de palavras sinônimas, como modernização e novidade.

Os professores pesquisados são unânimes em afirmar que consideram a instituição pesquisada inovadora pelos seus diferenciais, principalmente pela proposta pedagógica, que propõe trazer o aluno para o centro do processo, tornando-o sujeito do seu próprio desenvolvimento.

Para a professora Maria, desde a primeira turma de graduação em Direito, a instituição trouxe iniciativas inovadoras para se diferenciar das demais instituições educacionais de ensino superior:

Desde o início, a Diretoria me convidou para integrar o quadro e já tinha como objetivo desenvolver um ensino diferente do ensino tradicional. A proposta era que o aluno fosse para a faculdade e tivesse muitas outras atividades para ficar na instituição. Então começamos a desenvolver incentivos para que os alunos fossem participar de eventos, campeonatos, olimpíadas, apresentar artigos, montar mesas em fóruns e congressos. Tudo o que a gente fez, sempre deu muito certo. Os alunos foram se integrando e hoje temos alunos em campeonatos, em competições, em debates, apresentando e publicando trabalhos fora do país.

Não se pode negar os benefícios proporcionados pela inserção da tecnologia no ambiente acadêmico e os avanços trazidos pela aplicação dessa tecnologia na área da educação. Entretanto, conforme Campolina (2012), é importante deixar claro que apenas usar a tecnologia não é um processo inovador. Pensar em inovação na educação é pensar nas novas tecnologias educacionais e não somente como ferramentas tecnológicas. Para Brito (2008), o conceito de inovação que se propõe hoje, está envolvido na utilização de novas tecnologias em sala de aula, o que implicará novos projetos fundamentados em concepções de ensinar e aprender diferentes das propostas já existentes.

CATEGORIA 2 – Aspectos que dificultam iniciativas inovadoras no contexto educacional

| <b>Subcategoria</b> | <b>Modelo de resposta</b> | <b>Frequência</b> |
|---------------------|---------------------------|-------------------|
|---------------------|---------------------------|-------------------|

|  |   |   |
|--|---|---|
| As dificuldades enfrentadas na adesão de práticas inovadoras sob a percepção dos profissionais da área educacional | O uso da tecnologia por parte dos alunos é um dificultador na adesão de iniciativas inovadoras propostas por professores em sala de aula. | 5 |
|  | A resistência de professores na adoção de práticas inovadoras é um desafio a ser enfrentado no contexto educacional.                      | 4 |

A construção do posicionamento dos gestores em relação ao uso de tecnologias em sala de aula por parte dos alunos reflete como a tecnologia interfere no cotidiano da relação professor - aluno.

Vale reforçar, novamente, que Pereira (2013) refletiu sobre o uso de tecnologias educacionais no ensino universitário, com foco na formação docente, considerando o contexto em que a tecnologia se insere no contexto da época. O objetivo era compreender a tecnologia e seu avanço e de que maneira ela se inseria no espaço escolar. Dentro desse contexto, tratou-se o Ensino Superior a partir da discussão das tecnologias e as mudanças que esses recursos vinham causando no processo educativo. O autor reforçou que, ainda que a inclusão das tecnologias como recurso pedagógico gerasse angústias em função das mudanças que se apresentavam, não se podia negar os benefícios proporcionados pela inserção no ambiente acadêmico.

Ainda para os gestores, percebe-se uma subutilização dos recursos tecnológicos por parte dos professores e, apesar das bases teóricas já existentes, ainda há a falta da cultura de utilização das tecnologias como facilitadores de aprendizagem.

O gestor Danilo, por estar na no dia a dia e conviver muito com os professores, explica:

Acho que existe uma desconfiança muito grande em relação a algumas estratégias inovadoras na educação. Penso que a educação ainda é uma área bastante conservadora. Então, é uma responsabilidade muito grande trabalhar no instituto educacional. Então, eu acho que tem uma preocupação quando se fala de inovação, é um desafio que a gente enfrenta de talvez não saber inovar.

Nota-se que, nas narrativas dos gestores, há uma necessidade real de que os professores comprometidos com o processo educativo se lancem à produção ou assimilação crítica de inovações de caráter pedagógico, podendo, assim, aproveitar o estreito espaço existente no campo educacional, para gerar mudanças que não sejam simplesmente pura expressão da modernidade. Assim, de acordo com Brito (2008), o conceito de inovação que se propõe hoje está envolvido na utilização de novas tecnologias em sala de aula, o que implicará novos projetos fundamentados em concepções de ensinar e aprender diferentes das propostas já existentes.

A fala do gestor Carlos reforça essa ideia, reafirmando que o papel do professor também é propor iniciativas, mas principalmente criar uma cultura em que os alunos fiquem muito confortáveis com as novas iniciativas:

Dentro da sala de aula, o grande desafio é descobrir o que é atrativo, principalmente na graduação, que são mais jovens e ultimamente estão bem dispersos, sempre com celulares, tablets e computadores à mão. A aula expositiva faz parte de uma experiência docente, mas tem que ser uma parte pequena, a inovação tem que estar muito ligada à capacidade de criar aulas que sejam engajantes, que sejam estimulantes e que atendam a característica dessa nova geração.

Para os professores, trazer as práticas inovadoras para sala de aula é um desafio a ser enfrentado no contexto educacional. Retira-se o estudante de uma posição cômoda de receptor de informação e passa a exigir uma troca de informação, uma avaliação do que se entende, uma percepção de assuntos e mundos e como essa competência não é algo frequente na vida estudantil, a princípio, pode se tornar um pouco desafiante.

De acordo com uma das professoras entrevistadas, existe um processo de passividade do estudante, conforme relatos de duas professoras entrevistadas:

A resistência ao novo, sempre existe. As pessoas querem continuar repetindo os padrões de sempre, porque é confortável, é mais fácil. Então, o aluno às vezes reclama porque ele não quer ir lá para frente, ele não quer participar, ele não quer sair da cadeira. Ele não quer nem mesmo tirar a cadeira dele do lugar. Então, a resistência ao novo, com certeza, é a grande barreira da inovação (professora Maria).

Os professores que utilizam essa escolha metodológica pluralista com ênfase em uma abordagem de ensino tradicional justificam a decisão ao fato de se depararem com um número elevado de alunos por turma, como também a existência de um perfil discente com realidades sociais distintas, além de estarem acostumados a metodologias de ensino mais tradicionais, adotadas no Ensino Médio. Nesse contexto, destaca-se a seguinte fala da professora Neide, que afirma:

É, propostas diferentes, traz metodologia diferente e pode não ser bem recebida. Ela pode gerar uma frustração e pode gerar, também, uma avaliação negativa. Às vezes, a metodologia vai fazer esse aluno sair da zona de conforto, da rotina que está habituado. E isso pode refletir, também, numa avaliação negativa. Temos um pouco de dificuldade de entender o que vamos acertar com esse público e o que vamos errar.

Compreende-se que vários são os determinantes que interferem na alteração do fazer docente e das escolhas e ações diferenciadas no processo de aprendizagem. É nesse contexto que se constrói o trabalho do professor, que se vê frente a frente com a necessidade e o desafio de organizá-lo e operacionalizá-lo. O professor deve-se tornar um estrategista quando tem pela frente o estudar, selecionar, organizar e propor as melhores ferramentas que facilitem o estudante se apropriar do conhecimento. Assim, a ação do aluno só se efetivará a partir do direcionamento dado pelos professores ao processo.

A prática docente segue algumas características que podem ser utilizadas independentemente da metodologia de ensino adotada, porém é importante se ter consciência de quais metodologias estão sendo utilizadas ou desenvolvidas, para que haja um melhor aproveitamento da prática docente, mesmo havendo dificuldades e desafios no processo. Desse modo, é possível utilizar essa habilidade para lidar com as oportunidades de conhecimentos diferentes da reprodução e da memorização. A ideia é que os conhecimentos sejam trabalhados em sala de aula, de modo que os estudantes vejam sentido nesses conhecimentos e que se conectem à realidade vivida. Configura-se como processos longos e contínuos com transformações que envolvem mudanças em termos de crenças e valores.

CATEGORIA 3 – A importância do papel dos gestores e dos professores no estímulo ao contexto de inovação

| <b>Subcategoria</b>   | <b>Modelo de resposta</b>  | <b>Frequência</b> |
|---|--|-------------------|
| O papel complementar dos gestores e professores no contexto de inovação | O gestor atua como impulsionador da inovação no ambiente acadêmico.        | 4                 |
|   | O professor atua como facilitador da inovação no contexto de sala de aula. | 5                 |

O padrão de resposta que o professor atua como facilitador da inovação no contexto da sala de aula leva a crer que, dependendo dos aspectos com os quais o professor vai se deparar, ele pode, em uma mesma disciplina, ministrá-la de formas diferentes, uma vez que poderá definir quais as melhores metodologias para atender ao objetivo. Durante a fala de uma professora, ela reforçou a ideia de que, quando o professor tem um perfil e postura de ensino mais inovador, quando ele encontra uma unidade curricular com conteúdos mais práticos, ele consegue utilizar e adotar uma metodologia mais dinâmica. Segue trecho de uma das professoras entrevistadas: “Tem algumas matérias que eu acho que os professores se conectam com temáticas inovadoras. Nós, na instituição, buscamos a transformação e quando você fala em inovação, me vem à mente a professora de direito e tecnologia” (professora Cláudia).

Nesse sentido, a professora Cláudia sente-se mais à vontade com uma escolha metodológica mais inovadora e busca as disciplinas que tenham uma base teórica para propor metodologias de ensino mais ativas, fazendo com que o aluno participe do processo de construção do conhecimento. Em complemento, as falas da professora Neide geram um novo modo de fazer, um novo jeito de operacionalizar a prática pedagógica:

(...) o conteúdo da disciplina, que envolvia critérios de cientificidade, como por exemplo ABNT, problema de pesquisa. Enfim, o desafio é fazer algo propositivo, algo para a comunidade acadêmica. Então, no fim da disciplina tivemos:

- alunos que montaram uma cartilha de ABNT em TV;
  - alunos que montaram um perfil no Instagram falando sobre ABNT;
  - alunos que fizeram um episódio de podcast discutindo o tema metodologia de pesquisa.
- (...) então eles tiveram a liberdade de escolher o formato de entrega do trabalho, podendo ser formatos que eles estão habituados na rotina deles. Eu estou louca para voltar a ministrar essa matéria.

Assim, as falas das professoras Cláudia e Neide trilham uma perspectiva analítica de entendimento de inovação, que se aproxima do que defendem Cunha e Lucarelli (2005) como sendo uma ruptura das formas tradicionais de ensinar no contexto das práticas educativas que desenvolvem os professores universitários.

Observa-se, portanto, que nas falas dos respondentes são ressaltadas características que são levadas em consideração no momento da escolha da metodologia a ser utilizada em sala, que surge por meio da percepção do professor a possibilidade de uma identificação de estratégias metodológicas que são fundamentais para o andamento do processo de ensino e aprendizagem. Perceber os aspectos relacionados à perspectiva da turma, dos conteúdos e dos aspectos que influenciam os diferentes propósitos das disciplinas faz com que o professor tenha a possibilidade de proporcionar aos alunos, e a ele próprio, experiências que podem afetar o desenvolvimento e uma maior participação entre as partes.

Em relação ao padrão de resposta o gestor atuando como impulsionador da inovação no ambiente acadêmico, percebe-se a evidência da importância que tem a gestão educacional, no tempo presente, para atuar de maneira dinâmica no processo gestor das instituições de ensino e incorporar uma visão contemporânea, com novas metodologias e novos conhecimentos. Assim, destacam-se as falas a seguir:

O papel do gestor, em primeiro lugar, ele tem que incentivar que essa inovação surja dentro da instituição. Então, ele tem que ter um papel de indutor dessa inovação. E quando eu falo indutor, é de fato instigar os colaboradores, os professores para que proponham coisas novas no curso para a parte pedagógica e para a acadêmica (...) (professora Maria).

Eu acho que o papel é mostrar como pode ficar melhor com a inovação, ter dados para comprovar. O aluno não pode achar que é um chute, que ele está sendo cobaia. Então, eu acho que é mostrar que o mundo mudou, que

as coisas mudaram e que os resultados são melhores, podendo extrair melhores resultados (gestor Danilo).

No enfoque do papel complementar dos gestores e professores no contexto de inovação, exige-se que todos participem do processo e que contribuam para a consolidação de mudanças significativas no ambiente da educacional para criar uma cultura educacional que contribua para o desenvolvimento de práticas inovadoras.

CATEGORIA 4 – O significado de inovação educativa na perspectiva de gestores e professores

| <b>Subcategorias</b>   | <b>Modelo de resposta</b>  | <b>Frequência</b> |
|--|--|-------------------|
| Compreensão dos movimentos de inovação educativa sob a ótica dos gestores. | O processo de inovação consiste em uma melhoria constante dos processos educacionais e serviços ofertados, além de ser visto como parte da cultura organizacional. | 6                 |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Compreensão dos movimentos de inovação educativa sob a ótica dos professores | A inovação ocorre por meio da melhoria de processos já existentes e tem a tecnologia como uma das principais ferramentas a serem utilizadas. | 3 |
|--|--|---|

De acordo com Campolina (2012), as inovações no contexto contemporâneo adquirem significados correlatos a outros processos, como os de caráter social e cultural. Outro autor importante e com grande visibilidade no campo da educação é Carbonell (2002), que apresenta a inovação como um conjunto de intervenções, decisões e processos com certo grau de intencionalidade que tratam de modificar atitudes, ideias e culturas. Assim, reafirmando a correlação do significado dos movimentos de inovação voltado à cultura, resgato as falas dos gestores:

O que eu entendo por inovação é a capacidade de fazer melhorias constantes, no nosso caso, na oferta de serviços educacionais e na gestão acadêmica. Talvez essa inovação esteja muito mais na cultura (gestor Carlos).

(...) é um processo, é uma prática, onde a gente quer melhorar determinada coisa. Então, a inovação acontece a partir do momento que você pega um processo já existente e o modifica de alguma forma. Hoje está muito mais voltado para tecnologia (gestor Pedro).

A fala do gestor Carlos chama a atenção para a importância de uma abordagem culturalmente contextualizada. Entende-se que o termo cultura aqui é retratado como mediação da semiótica (signos e atitudes), ou seja, parte da organização sistêmica das funções psicológicas das pessoas inseridas neste contexto. Para Bruner (2001), a cultura é um conjunto de sistemas simbólicos que perpassa as práticas sociais e as experiências individuais, bem como é um meio em que os significados são colocados em uso.

Já os professores participantes da pesquisa trouxeram outros pontos sobre a compreensão dos movimentos de inovação educativa, apresentando alguns elementos significativos sobre as transformações ocorridas na vida acadêmica, especialmente nos últimos anos. As compreensões encontradas por eles foram as mais diversificadas, abrangendo desde experiências completas de reformulação curricular até a introdução de pequenas inovações na prática cotidiana em sala de aula.

Discute-se, a seguir, os tipos de inovações relatadas nas entrevistas:

- reformulação curricular;
- modificação nas características das disciplinas optativas, encaminhando os alunos para a vivência de situações mais concretas ou para a iniciação à pesquisa;
- desenvolvimento de cursos em estreita relação com as necessidades do mercado de trabalho;
- utilização de recursos tecnológicos, como a informática ou multimídia, para o desenvolvimento de conteúdos em sala de aula.

Assim, pode-se resgatar algumas falas das professoras Maria e Neide, como, por exemplo, os trechos descritos a seguir:

Para mim, inovar no ensino é ter novas oportunidades, novas ferramentas, que não sejam somente dentro de uma sala de aula. Então, para mim, inovação é tudo o que uma instituição consegue fornecer para o aluno que vai além da sala de aula. Novas metodologias, novas técnicas de ensino, novas estruturas de salas, novos modelos de ensinar e ambientes para aprender (professora Maria).

Eu acho que essas ações que envolvem uma metodologia mais prática são olhares para inovação, dentro do que a instituição tradicionalmente fazia (professora Neide).

## CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão discutidos os resultados mais significativos da pesquisa realizada, considerando as categorias analíticas temáticas anteriormente mencionadas. Vale ressaltar, novamente, que os nomes utilizados são fictícios, a fim de preservar as identidades pessoais dos participantes. Nesse sentido, defendeu-se o uso de uma abordagem mais interpretativa, propondo que as realidades estudadas fossem narrativamente construídas, a partir de certas possibilidades culturais e, nesse sentido, passíveis de serem interpretadas.

De acordo com Cardano (2017), é difícil pensar em uma pesquisa qualitativa que, pelo menos em última instância, não se proponha a dizer algo sobre aquele mundo submerso, feito precisamente de atitudes, crenças, valores, intenções e significados colocados na ação. Complementa-se, ainda, com o pensamento de Marques e Castanho (2011), que afirmam que é por meio de processos mediadores sociais e instrumentais que os significados vão sendo internalizados, modificados, e os sentidos vão sendo produzidos a partir das experiências individuais coletivamente partilhadas.

Tendo isso em vista, em termos gerais, foi possível entender o ponto de vista dos participantes desta pesquisa em suas particularidades, analisando suas reflexões sobre os aspectos que facilitam e dificultam iniciativas inovadoras na instituição pesquisada. Levantou-se as "sementes" voltadas para o movimento de inovação, presentes na instituição e a relação que elas mantêm com os professores e gestores.

Nesse sentido, o uso da tecnologia apareceu como primeiro padrão de resposta como sendo um aspecto facilitador. Os professores trouxeram uma discussão sobre a utilização de recursos tecnológicos em sala de aula na perspectiva inovadora, apontando os maiores desafios, sendo estes biblioteca digital, livros digitais, YouTube e processos jurídicos eletrônicos. Assim, atualmente, a integração consciente de tecnologia e metodologias inovadoras não é apenas uma necessidade, mas uma oportunidade para promover uma educação mais colaborativa.

Outro aspecto citado como facilitador foi ter o aluno como protagonista do seu processo de aprendizagem. A aprendizagem não está organizada apenas em relação ao conjunto de questões cognitivas ou de memória, mas está orientada para o desenvolvimento de novos significados que vão sendo produzidos no processo relacional e singular que se estabelece nas relações do cotidiano da vida do aluno.

Ainda reforçando a importância do ambiente educacional do Ensino Superior, como um espaço de diálogo, considera-se as contribuições da discussão desenvolvida por Paula e Branco (2022), que afirmam que é por meio do diálogo que se pode questionar, contrapor e negociar perspectivas e abrir novos caminhos e trajetórias desenvolvimentais. Ainda para as autoras, o diálogo traz, em si, a dinâmica do conflito e das tensões que emergem de perspectivas e posicionamentos diferentes, e que irão favorecer a emergência de novidades e transformações significativas, tanto no nível pessoal quanto no coletivo, no contexto da cultura.

Para Masetto (2011), aprendizagem compreende o desenvolvimento intelectual do ser humano em todas as suas operações mentais: capacidade de pensar, refletir, analisar, comparar, criticar, justificar, argumentar, inferir conclusões, generalizar, buscar e processar informações, compará-las, criticá-las, organizá-las, produzir conhecimentos, descobrir, pesquisar, criar, inventar, imaginar. São aprendizagens mais complexas do que apenas receber informações e reproduzi-las. Nesse sentido, citam-se exemplos de iniciativas da graduação em direito, declaradas durante as entrevistas, como sendo inovadoras:

- Ação 1 - encontros com líderes inspiradores do Brasil em gestão, negócios, inovação e tecnologia;
- Ação 2 - rodada de aprendizado, desenvolvimento de projeto em seis meses e apresentação de propostas para resolver um desafio corporativo real de grandes empresas;
- Ação 3 - os alunos representam a instituição em eventos profissionais e encontros com temáticas relacionadas à área de estudo;
- Ação 4 - imersão prática de 2 semanas conectada à área de formação, fazendo networking com players de mercado;

- Ação 5 - convênios, parcerias e cursos em universidades do exterior para trocas curriculares e novas experiências culturais;
- Ação 6 - visitas assistidas com duração de cinco dias em ecossistemas profissionais no Brasil e no exterior.

Além disso, é importante refletir sobre a categoria dos aspectos que podem dificultar as iniciativas inovadoras em uma instituição educacional, como, por exemplo, a associação de padrões tradicionais e conteudistas por parte de todos os agentes educacionais. Mudar a concepção educativa para adotar abordagens inovadoras é fundamental, uma vez que a resistência pode ser atribuída a diversos fatores. A instituição educacional precisa ter bem claro o papel complementar dos gestores e dos professores, uma vez que eles são impulsionadores das iniciativas inovadoras na instituição educacional, trazendo um olhar atento para as práticas educacionais.

A pesquisa permitiu, inclusive, que os dois grupos (professores e gestores) trouxessem aspectos sociais e culturais relevantes para a discussão sobre os significados da inovação para professores e gestores. Após análise dos resultados desta pesquisa, pode-se reconhecer, conforme já citado por Campolina (2012), que a inovação educativa assume diferentes significados e objetivos e utiliza diferentes metodologias, de acordo com a epistemologia e racionalidade propostas. Dessa forma, pode ser um conceito polissêmico e que deve ser assumido e não imposto, de forma a promover mudanças reais. A inovação educativa só poderá efetivamente ocorrer se forem mobilizados os agentes que a implementarão.

Nota-se que, em geral, os participantes associam a inovação educativa à utilização de vários recursos digitais, apesar de assumirem que não basta só colocar a tecnologia dentro da instituição para se dizer que se é uma instituição educacional inovadora. Discute-se, em linhas gerais, a colaboração entre professores, em lançar desafios e em assumir muitos projetos. Trata-se, portanto, de um conjunto de projetos com intencionalidade para mudanças, que se coadunam com a concepção de inovação educativa advogada por Fullan (2007), que entende que as inovações no campo educacional se referem a três vértices: i)

utilização de novos materiais ou tecnologias; ii) utilização de novas estratégias ou atividades pedagógicas e iii) alteração das convicções ou crenças dos intervenientes.

Os resultados apresentados corroboram dois dos pontos tratados por Fullan (2007):

- i) utilização de novos materiais ou tecnologias, reforçada em duas subcategorias, ou seja, na primeira, o uso da tecnologia como iniciativa inovadora, trazendo um padrão de resposta de utilização da tecnologia que permita a proposição de novas metodologias em sala de aula, com o objetivo de prender a atenção do aluno, sendo exemplificado na fala do Gestor “Pedro”. Já na segunda subcategoria, compreensão dos movimentos de inovação educativa sob a ótica dos professores, que trouxe como padrão de resposta que a inovação ocorre através da melhoria de processos já existentes e tem a tecnologia como uma das principais ferramentas a ser utilizada.
- ii) utilização de novas estratégias ou atividades pedagógicas, retratada, também, em uma subcategoria, assim dizendo, as falas retratam a intencionalidade para práticas pedagógicas inovadoras. Os professores participantes são unânimes em afirmar que consideram a instituição pesquisada inovadora pelos seus diferenciais, principalmente pela proposta pedagógica, que propõe trazer o aluno para o centro do processo, tornando-o sujeito do seu próprio desenvolvimento. Para a professora Maria, desde a primeira turma de graduação em Direito, a instituição trouxe iniciativas inovadoras para se diferenciar das demais instituições educacionais de ensino superior.

Entretanto percebe-se, ainda, uma lacuna no item iii) alteração das convicções ou crenças intervenientes, uma vez que, dentro da sala de aula, a concepção de liberdade e autonomia dos professores, estimulada pelos gestores, conflita, em certa medida, com o incentivo à iniciativas inovadoras promovidas institucionalmente. Como exemplo, pode-se citar as falas das professoras Neide e Maria que reforçam a existência de preocupações decorrentes de iniciativas inovadoras dentro da sala de aula, podendo refletir em avaliações negativas por parte dos alunos, que são estimulados ao protagonismo. A seguir, vale reiterar a fala da professora Neide:

É, propostas diferentes, traz metodologia diferente e pode não ser bem recebida. Ela pode gerar uma frustração e pode gerar, também, uma avaliação negativa. Às vezes, a metodologia vai fazer esse aluno sair da zona de conforto, da rotina que está habituado. E isso pode refletir, também, numa avaliação negativa. Temos um pouco de dificuldade de entender o que vamos acertar com esse público e o que vamos errar.

Os resultados também demonstram, mesmo que timidamente, iniciativas inovadoras que procuram agregar e influenciar os professores a se envolverem em processos de mudança que contribuam para o desenvolvimento pessoal e organizacional, que, de acordo com Bass e Riggio (2006), são materializadas, entre outras dinâmicas, na participação em vários projetos de âmbito nacional e internacional.

Uma contribuição importante de salientar foi a abertura que a pesquisa trouxe para uma possível reflexão sobre a necessidade de cancelar a estratégia das iniciativas inovadoras com o professor que não pode ser um técnico executor do currículo formal, mas que deve desenvolver um espírito crítico e investigativo que lhe permita gerir o desenvolvimento do currículo adequado aos seus alunos. Desse modo, é importante reforçar que a intencionalidade para mudanças, referidas pelos gestores, em relação às estratégias advindas pelos professores, foram, assim, disseminadas discretamente, como modelos curriculares alternativos e inovadores pela instituição,

Por fim, é possível afirmar, após a realização desse estudo, que essas iniciativas inovadoras poderão contribuir para uma efetiva implantação da Inovação Educativa na instituição pesquisada, caso seja possível continuar desenvolvendo um processo de sistematização progressiva dessas intencionalidades. De acordo com Campolina (2012), o processo inovador configura-se de maneira singular com percurso específico de construção de instrumentos, métodos, práticas e relações perpassadas pelo histórico da instituição e dos grupos, bem como pelas ações realizadas no processo de suas implementações.

Dessa forma, compreende-se que as iniciativas inovadoras são essenciais, mas não suficientes para que processos de implantação de novidades ocorram. O processo de inovar depende dessas iniciativas, mas implica continuidades no movimento por possíveis transformações, sejam elas a nível micro ou macro.

Contudo, o caminho percorrido para a inovação não está livre de desafios significativos. Questões como resistência à mudança, ausência de recursos financeiros, os diversos contextos sociais brasileiros, preocupações com a qualidade do ensino são algumas das barreiras que as instituições podem enfrentar ao buscar a inovação. Além da necessidade de lidar com equilíbrio com a tradição acadêmica e as reivindicações por mudança.

Nesse sentido, abrir os caminhos para a inovação no Ensino Superior compreende a necessidade de uma abordagem colaborativa envolvendo os docentes, alunos, administradores e uma abordagem interdisciplinar. Todavia, almejar as inovações educativas e superar os seus desafios relacionados não atenderão apenas as demandas do presente, como também prepararão as bases para um futuro mais promissor para as futuras gerações, no que se refere à dimensão educativa no Ensino Superior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal compreender os movimentos de Inovação Educativa vivenciados pela Gestão e pelos Professores em uma Instituição de Ensino Superior. Para a sua concretização, foi realizada uma revisão de alguns estudos anteriores e uma descrição de algumas teorias defendidas por diversos investigadores ao longo da última década. Essas bases teóricas serviram de base para uma reflexão sobre inovação educativa e permitiram estabelecer um parâmetro teórico para a análise dos dados que resultaram da utilização do método qualitativo de pesquisa, a partir da pesquisa exploratória.

Em relação aos procedimentos realizados, destaca-se a primeira etapa de coleta de material, realizada por meio da análise documental. Já para a segunda etapa da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas cuja finalidade era obter informações dos participantes sobre o tema inovação educativa, por meio de uma conversa fluida, planejada, orientada por um roteiro prévio e por indagações pertinentes, em que o participante tinha a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, por meio de um conjunto de questões previamente lidas antes de iniciar a entrevista. Assim, a partir dessa pesquisa de campo, foi possível compreender os significados por eles atribuídos aos movimentos de Inovação Educativa e de como eles podem contribuir com a sistematização da inovação no ambiente educacional. Dessa forma, foi possível atingir o objetivo geral da pesquisa.

Para além disso, percebe-se ter ficado claro que se verificou uma predisposição e intencionalidade por parte dos gestores na implementação e desenvolvimento de iniciativas de inovação, conseguidas pela promoção do trabalho colaborativo, da partilha de ideias com os professores, da agregação e mobilização em torno de desafios e da valorização de parcerias, das quais resulta o desenvolvimento e implementação de muitos e variados programas, projetos e atividades inovadores.

Adicionalmente, trouxe compreensões importantes sobre o processo de mudanças no contexto da inovação educativa. Ficou evidenciado que a Inovação no ambiente educacional vai além da simples implementação e domínio de ferramentas tecnológicas. Ela compreende um conjunto de mudanças processuais complexas na forma de ensinar e aprender, que orientam o indivíduo em seu processo de desenvolvimento nos diversos contextos que o cercam. Pode-se complementar, ainda, que o valor do outro e das relações humanas é fundamental para o desenvolvimento de práticas inovadoras no ambiente educacional, sendo um movimento dialético, onde o coletivo e o individual conversam entre si, as experiências se inter-relacionam e não há linearidade nesse processo.

Todos os nove participantes da pesquisa acreditam que a instituição se constitui em um espaço inovador. Além disso, os professores participantes afirmaram acreditar que esse espaço de incentivo para a inovação, de fato, contribui para a gênese de um processo inicial de inovação educativa. É imprescindível poder construir espaços dialógicos e de professores e de gestores que valorizem suas vivências e opiniões sobre inovação para que, por fim, possa haver o aprimoramento das práticas de inovação educativa.

Por fim, considera-se que a principal limitação desta investigação é que a pesquisa investiga a intencionalidade no discurso para a inovação por meio de entrevistas. Estudos futuros poderão contribuir com essa agenda de pesquisa com outros enquadramentos metodológicos. No entanto, esta poderá constituir-se uma mais-valia, pelo fato de poder contribuir para uma reflexão da comunidade educativa acerca do seu funcionamento, nomeadamente quanto à implementação de iniciativas de inovação, perspectivadas como um processo de melhoria contínua. Uma possibilidade seria abordar inovações que estão ocorrendo já em processo de consolidação, incluindo e confrontando com a observação participante e etnográfica, permitindo um contato mais próximo com seus participantes e potencializando o estudo de ações de implementação e comportamentos inovadores, bem como de eventuais resistências, conforme sugerido também por outros estudos do campo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Leandro S; SANTOS, Ana Cristina; DIAS, Pedro B.; BOTELHO, Susana G.; RAMALHO, Vera M. Dificuldades de adaptação e de realização acadêmica no ensino superior: análise de acordo com as escolhas vocacionais e o ano de curso. **Revista galego-portuguesa de psicoloxía e educación**, vol. 2: p. 41-48, 1998.

ALMEIDA SEIXAS, Eugênia Patrícia; PEREIRA DE ARAÚJO, Maria Valéria; ARAÚJO BRITO, Max Leandro de; FABIELY FONSECA, Géssica. **Turismo**. Dificuldades e desafios na aplicação de metodologias ativas no ensino de turismo: um estudo em instituição de ensino superior. 2017.

ANDRADE, Eduardo. **Rankings em Educação: Tipos, Problemas, Informações e Mudanças: Análise dos Principais Rankings Oficiais Brasileiros**. São Paulo: v. 41, p. 323-343 2011, 2011.

ARAÚJO BORGES, Maria Creusa de. Reforma da universidade no contexto da integração europeia: o processo de Bolonha e seus desdobramentos. **Educ. Soc.** Campinas, v. 34, n. 122, p. 67-80, jan.-mar. 2013

ARBIX, Glauco; COSONI, Flávia. Inovar para transformar a Universidade brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol. 26 n° 77 Outubro /2011.

AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. A integração dos sistemas de educação superior na Europa: de Roma a Bolonha ou da integração econômica à integração acadêmica. **Educação Temática Digital (ETD)**. Campinas, v. 9, n° especial, p. 133-149, dez. 2007.

BALIBAR, Étienne. **Ciudadanía**. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editora, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo. Editora Almedina, 2011.

BALDIN, Nelma & MUNHOZ, Elzira. Snowball (Bola de Neve): Uma Técnica Metodológica para Pesquisa em Educação Ambiental Comunitária. In: **X CONGRESSO**

**NACIONAL DE EDUCAÇÃO - EDUCERE**, 1, Joinville, 2011. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação. Paraná: Curitiba, 2011. p.330-341.

BAUTZER, Deise. **Inovação repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BIESTA, Gert. Devolver la enseñanza a la educación: una respuesta a la desaparición del maestro. **Pedagogía y Saberes**, n. 44, p. 119-129, 2016.

BIESTA, Gert. Medir lo que valoramos o valorar lo que medimos? – globalización, responsabilidad y la noción de propósito de la educación. **Pensamiento educativo**, v. 51, n. 1, p. 46-57, 2014.

BIREAUD, Annie. **Os métodos pedagógicos no ensino superior**. Editora Porto, 1995.

BOTOMÉ, Silvio Paulo; KUBO, Olga Mitsue. Responsabilidade social dos programas de Pós-graduação e formação de novos cientistas e professores de nível superior. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 81-110, jan./jun. 2002.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, n. 232, 3 dez. 2004.

BRITO, Gláucia da Silva; PURIFICAÇÃO, Ivonélia da. **Educação e novas tecnologias: um (re)pensar**. 3. ed. Rev. atual. e ampl. Curitiba: IBPEX, 2011. 139p. Disponível em: <http://periodicos.letras.ufmg.br/index.php/textolivre>

CAMPOLINA, Luciana. **Inovação educativa e subjetividade**: a configuração da dimensão histórico-subjetiva implicada em um projeto inovador. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação. Universidade de Brasília, 2012.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar**: a mudança na escola. São Paulo: Artmed, 2002.

CARDANO, Mário. **Manual de pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2017.

CARDOSO, A. P. As atitudes dos professores e a inovação pedagógica. **Revista de Pedagogia**. Ano XXVI, nº1. p. 85-99, 1992.

CARVALHO, Gláucia Melasso Garcia de. **A direção escolar na constituição da subjetividade social favorecedora da inovação**. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação. Universidade de Brasília, 2018.

CHAMLIAN, H. C. Docência na universidade: professores inovadores na USP. **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, p. 41-64, 2003. DOI: [10.1590/S0100-15742003000100003](https://doi.org/10.1590/S0100-15742003000100003). Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cp/a/7zh8mcv9cHKGM89zrrRkcsq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11, nov. 2023.

CHUN, M. **Looking where the light is better**: a review of the literature on assessing higher education quality. Peer Review, Winter/Spring, 2002.

CRISTOFOLETTI, E.C; SERAFIM, M.P. A relação universidade-empresa sob diferentes abordagens: da universidade empreendedora ao capitalismo acadêmico. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 40, n. 1, p. 73-82, 2017. DOI:10.15448/1981-2582.2017.1.22838. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/848/84851132009.pdf>. Acesso em: 9 de nov. 2023.

CUNHA, Maria Isabel. **Pedagogia universitária**: energias emancipatórias em tempos neoliberais. São Paulo: Junqueira&Marin Editores, 2006.

DIAS SOBRINHO, José. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1223-1245, out.-dez. 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de; ALMEIDA SANTOS, Catarina de. A qualidade da educação conceitos e definições. **Textos para discussão**, n. 24, 2007.

DULZAIDES IGLESIAS, María Elinor; MOLINA GÓMEZ, Ana María. Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. **Acimed**, v. 12, n. 2, p. 1-1, 2004.

FARFUS, Daniele; ROCHA, MC de S. Inovação Social: um conceito em construção. **Inovações sociais**. Curitiba: Sesi/Senai/IEL/Unindus, 2007.

GAVA, R.; RODRIGUES, F. C. R. Capacidade de apoio à inovação dos institutos federais e das universidades federais no estado de Minas Gerais: um estudo. **Revista READ**, Porto Alegre, v. 83, n. , p. 26-51, 2016. DOI: [10.1590/1413-2311.0282015.5445](https://doi.org/10.1590/1413-2311.0282015.5445). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/LJMnXVkdLMYTFdjBC9hpVFC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 9 nov. 2023.

GIACOMINI, M. M. M.; CHAERKI, K. F.; GUTEMBERG, R.; FREGA, J. R. Capacidades dinâmicas e inovação em serviços: Um estudo em IES privadas brasileiras. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 124-142, 2017. DOI: [10.21714/1984-6975FACES2017V16N3ART4191](https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N3ART4191). Disponível em:

<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/4191>. Acesso em: 9 nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Andressa; MACHADO, Mirian Magnus. Um estudo do ambiente de inovação em uma IES sob reforço da aprendizagem organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 425-443, 2017. DOI: [10.21714/2178-8030gep.v18.4249](https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v18.4249). Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4249>. Acesso em: 13, nov. 2023.

GRAZZIOTIN, L. S. S.; KLAUS, V. Entre tradição e inovação: percursos da história da educação de uma instituição jesuíta. **Revista Educação & Realidade**, v.41, n. especial, p. 1485-1506, 2016. DOI: [10.1590/2175-623668491](https://doi.org/10.1590/2175-623668491). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/YbVHPZVVVnv9KSpBMhfG7Jj/?lang=pt>. Acesso em: 11, nov. 2023.

GUIMARÃES, J. C.; LIMA, M. A. M. Empreendedorismo Educacional: Reflexões para um ensino docente diferenciado. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.10, n. 2, p. 34-49. 2016. DOI: 10.12712/rpca.v10i2.11263. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11263>. Acesso em: 11, nov. 2023.

KELLER-FRANCO, E.; MASETTO, M. T. Currículo por projetos: repercussões para a inovação na Educação Superior e no Ensino de Engenharia. **Revista Espaço do Currículo**, João Pessoa, v.11, n.1, p. 14-28, 2018. DOI: [10.22478/ufpb.1983-1579.2018v1n1.28548](https://doi.org/10.22478/ufpb.1983-1579.2018v1n1.28548). Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/ufpb.1983-1579.2018v1n1.28548>.

Acesso em: 10 nov. 2023.

LIMA, Licínio C.; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de; CATANI, Afrânio Mendes. O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a universidade nova. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 7-36, mar. 2008.

MAIER GIACOMINI, Mônica Maier; FRANCISCONI CHAERKI, Karine; RIBEIRO, Gutemberg; ROBERTO FREGA, José. **Capacidades dinâmicas e inovação em serviços**: um estudo em IES privadas brasileiras, 2017.

MARTINS, C. B. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 30, n. 106, p. 15-35, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/RKsKcwfYc6QVFBHy4nvJzHt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2021.

MASETTO. **Docência na universidade**: dimensões de um debate em expansão. Papyrus Editora, 2014

NASCIMENTO, Jaqueline Dourado do et al. **Avaliação externa e avaliação institucional**: o que nos dizem os projetos pedagógicos de cursos de uma Instituição Federal de Ensino? 2019.

NAVARRO, M. R. **Innovación educativa**: teoria, processos y estratégias. Madrid: Editorial Síntesis, 2000.

OLIVEIRA DA SILVA, Fabrício. **Práticas educativas na docência universitária**: concepções na/da inovação pedagógica, 2020.

OLIVEIRA, I. & COURELA, C. Mudança e inovação em educação: o compromisso dos professores. **Revista Interações**. 9(27), 2014.

ORCID, Roberto Rafael Dias da Silva. Por uma agenda curricular democrática com foco na inovação educativa para o Brasil. **Educação em Revista**. Belo Horizonte. V.37, | e 25641, 2021. Disponível em: <http://orcid.org/0000-0001-6927-3435>.

PAULA, L.D; BRANCO, A.U. Desconstrução de preconceitos na escola: o papel das práticas dialógicas. **Estudos de Psicologia**, 39 [Dossiê: Psicologia cultural da Educação], 1-12, 2022.

PEREIRA, W. R. F. Reflexão sobre o uso de tecnologia da educação no ensino superior. **Revista Intersaberes**, v.8, n.16, p.82-95. DOI: 10.22169/revint.v8i16.372.

Disponível

em: <https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/372>.

Acesso em: 14, nov. 2023.

REMÍGIO, F, R; CAVALCANTI, P, M, V. Tecnologias da informação e da comunicação no ensino superior no Brasil do século XXI: breves (des)apontamentos. **Revista Opara: Ciências Contemporâneas Aplicadas**, v. 10, 2020. Disponível em: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A15%3A16754223/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A145397835&crl=c>. Acesso em: 09, nov. 2023.

RIOS DE SOUZA, Rafael Dias; FONSECA DA COSTA, Sandra Maria. **Revista UniVAP. A produção de material didático para o ensino superior baseada na metodologia de sala de aula invertida**, 2016.

RODRIGUES, Flávia Couto Ruback; GAVA, Rodrigo. **Capacidade de apoio à inovação dos institutos federais e das universidades federais no estado de Minas Gerais: um estudo comparativo**, 2016.

SANCHO-GIL, Juana. Innovación y enseñanza: de la “moda” de innovar a la transformación de la practica docente. **Educação** (PUCRS), v. 41, n. 1, p. 12-20, 2018.

SANCHO-GIL, Juana; HERNANDEZ, Fernando. Inovação educativa. In: VAN ZANTEN, Agnes (Coord.). **Dicionário de Educação**. Petrópolis: Vozes, 2011.

SEIXAS, E. P. A.; ARAÚJO, M. V. P.; BRITO, M. L. A.; FONSECA, F. G. Dificuldades e desafios na aplicação de metodologias ativas no ensino de turismo: um estudo em uma instituição de ensino superior. **Revista Turismo**, v. 19, n. 3, p. 566-588, 2017. DOI: [10.14210/rtva.v19n3.p566-588](https://doi.org/10.14210/rtva.v19n3.p566-588). Disponível em:

<https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/11669>. Acesso em: 10, nov. 2023.

SIEBIGER, Ralf Hermes. O processo de Bolonha e sua influência na definição de espaços transnacionais de educação superior: A universidade brasileira em movimento. **Revista da Faculdade de Educação**, v.15, n.1, p. 115-138, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ppgedu/article/view/3788>. Acesso em: 11, nov. 2023.

SILVA, Anchielle. **Análise de problemas da mercantilização em um curso de psicóloga segundo a visão de professores**. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário de Brasília (UniCEUB)

SILVA, Roberto Rafael Dias. Por uma agenda curricular democrática com foco na inovação educativa para o Brasil. **Educação em Revista**, v. 37, n.1, p. 1-16, 2021. DOI: [10.1590/0102-469825641](https://doi.org/10.1590/0102-469825641). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/93HxZbPPGCZf7T56SxkQsGp/?lang=pt>. Acesso em: 13, nov. 2023.

SILVA, F. O. Práticas educativas na docência universitária. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 1-14, 2020. DOI: [10.15448/1981-2582.2020.3.31310](https://doi.org/10.15448/1981-2582.2020.3.31310). Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/faced/article/view/31310>. Acesso, 09, nov.2023.

SIMÕES, Regina H. S; CARVALHO, Janete M; BRZEZINSKI, Iria. Estado da Arte da Formação de Professores no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XX, nº 68, dezembro/99.

SIMÕES, Dora; FAUSTINO, Paula. **O papel da TIC no estímulo à autonomia dos estudantes do ensino superior: visão dos professores**, 2017.

SOUZA, R. R. D.; COSTA, S. M. F. A produção de material didático para o ensino superior baseada na metodologia de sala de aula invertida. **Revista Univap**, v.22, n.40, 2016. DOI: [10.18066/revistaunivap.v22i40.459](https://doi.org/10.18066/revistaunivap.v22i40.459). Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/459>. Acesso em: 09, nov. 2023.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no século XXI: visão e ação**. Paris, 1998. Disponível em: <http://www.nepp-dh.ufrj.br/onu12-2.html>.

TEIXEIRA, Antônio. **Desconstruindo a universidade: modelos universitários emergentes mais abertos, flexíveis e sustentáveis**, 2012.

## **APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

### **Inovação Educativa no Ensino Superior: as iniciativas de inovação na perspectiva de Gestores e Professores**

**CEUB – Centro Universitário de Brasília**

**Professor Orientador: Luciana de Oliveira Campolina**

**Pesquisadora [aluna de mestrado]: Cristiane Batista de Castro**

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O texto abaixo apresenta todas as informações necessárias sobre o que será realizado. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará prejuízo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia do documento.

Antes de assinar, faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes ou após o estudo).

#### **Natureza e objetivos do estudo**

- O objetivo específico deste estudo é analisar aspectos que facilitam ou dificultam iniciativas inovadoras na Instituição, discutindo os significados da inovação (aproximações e distanciamentos) para professores e gestores envolvidos diretamente no processo de inovação educativa.
  - Procedimentos do estudo
  - Sua participação consiste em entrevistas em grupo ou individuais semiestruturadas. Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
  - A pesquisa será realizada no XXX.

## **Riscos e benefícios**

- Não existe riscos evidentes relacionados a realização da tarefa. Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo.
- Com sua participação nesta pesquisa você contribui para ampliar o estudo em relação à Inovação Educativa, no âmbito do Ensino Superior.

## **Participação, recusa e direito de se retirar do estudo**

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

## **Confidencialidade**

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os dados e instrumentos utilizados ficarão guardados sob a responsabilidade de Cristiane Batista de Castro, com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade, e arquivados por um período de 1 ano; após esse tempo serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas. Entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Brasília – CEP/UniCEUB, que aprovou esta pesquisa, pelo telefone 3966.1511 ou pelo e-mail [cep.uniceub@uniceub.br](mailto:cep.uniceub@uniceub.br). Também entre em contato para informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo.

Eu, \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, após receber a explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos nesta pesquisa, concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Participante

---

Cristiane Batista de Castro, e-mail: cristiane.bcastro@sempreceub.com

---

Luciana de Oliveira Campolina, e-mail: luciana.campolina@ceub.edu.br

Endereço dos responsáveis pela pesquisa:

Instituição: CEUB – Centro Universitário de Brasília

Endereço: SEPN 707/907 – Campus Asa Norte Bloco: /Nº: /Complemento: faces, bloco 09

Bairro/Cidade: Asa Norte – Brasília – DF CEP: 70790-075

Telefones p/contato: (61) 39000-1201 E-mail: central.atendimento@uniceub.br

## **APÊNDICE B - Termo de Aceite Institucional e Infraestrutura**

Eu, CRISTIANE BATISTA DE CASTRO, responsável pela pesquisa **Inovação educativa no ensino superior: iniciativas de inovação na perspectiva de gestores e professores**, solicito autorização para desenvolvê-la nesta instituição, no período de 01/10/2023 a 30/11/2023.

O estudo está sob a orientação da Professora Doutora Luciana de Oliveira Campolina e tem como objetivo de compreender os movimentos de Inovação Educativa vivenciados pela Gestão e pelos Professores; que será realizado, primeiramente, por meio de análise documental, verificando-se a proposta pedagógica da instituição, procurando identificar elementos inovadores em seu PDI e PPC. Posteriormente, será realizada uma entrevista com os gestores, a partir da qual serão explorados os aspectos institucionais, no que se refere à inovação educativa e à utilização de recursos tecnológicos e pedagógicos na perspectiva inovadora, apontando os maiores desafios. Em seguida, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os professores.

O trabalho inicial será conduzido de forma individual para descrever a experiência docente e a percepção em relação ao papel ocupado pelo professor. Ainda nessa oportunidade, os professores analisarão a prática educacional e a capacidade de empreender esforços no sentido de promover ações educativas inovadoras, apontando possíveis barreiras ao processo de inovação. Como participantes da pesquisa, estão sendo convidados cinco gestores e quatro professores, com regime de trabalho em tempo integral.

Declaro que a pesquisa ocorrerá em consonância com as das Resoluções CNS nº 466/2012, nº 510/2016 e suas complementares, que regulamentam as diretrizes éticas para as pesquisas que envolvem a participação de seres humanos, ressaltando que a coleta de dados e/ou informações somente será iniciada após a aprovação da pesquisa por parte do Comitê de Ética em Pesquisa do UniCEUB (CEP-UniCEUB).

---

Pesquisador(a) responsável

---

Pesquisador(a) assistente

---

Eu, XXX, Diretor do XXXX, entidade privada, inscrito no CNPJ XX.XXX.XXX/XXXX-XX, localizado XXX- CEP: XX.XXX-XXX, Brasília/DF; venho por meio deste termo, informar que estou ciente e de acordo com a realização da pesquisa, em conformidade com o projeto ora apresentado, e que essa instituição dispõe de infraestrutura necessária para desenvolvê-la de acordo com as diretrizes e normas éticas.

Brasília-DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

XXX

**APÊNDICE C – Termo de autorização para uso de imagem e gravação de voz**

**“INOVAÇÃO EDUCATIVA NO ENSINO SUPERIOR: INICIATIVAS DE INOVAÇÃO  
NA PERSPECTIVA DE GESTORES E PROFESSORES”**

Instituição da pesquisadora:

**CENTRO DE ENSINO UNIFICADO DE BRASÍLIA - CEUB**

Pesquisadora responsável: Cristiane Batista de Castro, orientada pela Profa. Dra. Luciana de Oliveira Campolina

Eu, \_\_\_\_\_, depois de entender os riscos e benefícios da pesquisa intitulada: “Inovação Educativa no ensino superior: Iniciativas de Inovação na perspectiva de Gestores e Professores”, e entender especialmente os métodos que serão usados para a coleta de dados, assim como de estar ciente da necessidade da gravação de minha entrevista, AUTORIZO, por meio deste termo, a pesquisadora Cristiane Batista de Castro a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros para nenhuma das partes. Esta AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso do pesquisador em garantir-me os seguintes direitos:

1. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, congressos e jornais;
2. Minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas;
3. Qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização;

4. Os dados coletados serão guardados por 5 anos, sob a responsabilidade da pesquisadora, e após esse período, serão destruídos e,

5. Serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Local e data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura do participante

\_\_\_\_\_

Assinatura da Pesquisadora Responsável

## **APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semiestruturada I – Professores**

### **APRESENTAÇÃO**

#### **Entrevista elaborada pelas pesquisadoras Cristiane Batista e Luciana Campolina**

Como participantes da pesquisa, estão sendo convidados o corpo da gestão e alguns professores.

O objetivo do roteiro é analisar a percepção que o professor tem do seu papel no contexto de permanente mudança e a sua compreensão sobre suas possibilidades e dificuldades em promover ações educacionais inovadoras (refletir sobre sua prática educativa).

A participação consiste em entrevistas individuais semiestruturadas. Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.

A participação dos professores, nesta pesquisa, contribui para ampliar o estudo em relação à Inovação Educativa, no âmbito do Ensino Superior.

---

1 - Aspectos relativos à formação:

1.2 Titulação:

1.2 Área de formação:

1.3 Instituição de formação:

1.4 Ano de conclusão:

2 - Quanto tempo de docência tem nesta instituição? Qual o tempo total de docência?

3 – O que é a inovação para você? E a inovação na educação, como você a caracterizaria?

- 4 – Você acha a inovação na educação relevante? Por que, pode descrever?
- 5 – Você tem participado de alguma atividade que considera inovadora na instituição? Se sim, pode descrever.
- 5.1 - Como é o funcionamento da inovação nas práticas em sala de aula? Ou Como é o uso de metodologias inovadoras em sala de aula?
- 5.2 - Se sente preparado para o uso de metodologias inovadoras em sala de aula?
- 6 - Você tem participado de alguma atividade que considera inovadora na instituição? Se não, gostaria de participar e por quê?
- 7 – Qual você pensa ser o papel dos professores nos processos inovadores?
- 8 – Quais são os benefícios e as dificuldades de processos inovadores na sua instituição? A quem ele beneficia?
- 9 - Quais são as dificuldades de processos inovadores na sua instituição? Pode comentar sobre isso? Processos já implantados ou em implantação?
- 10 - Como percebe a adesão dos professores no processo de inovação?
- 11) Faça uma reflexão crítica sobre o papel do professor de acordo com a proposta de inovação

## **APÊNDICE E – Roteiro de entrevista semiestruturada II – Gestores educacionais**

### **APRESENTAÇÃO**

#### **Entrevista elaborada pelas pesquisadoras Cristiane Batista e Luciana Campolina**

Como participantes da pesquisa, estão sendo convidados os gestores.

O objetivo do roteiro é colher informações para analisar aspectos que facilitam ou dificultam iniciativas inovadoras na Instituição, discutindo os significados da inovação (aproximações e distanciamentos) para professores e gestores envolvidos diretamente no processo de inovação educativa.

A participação consiste em entrevistas individuais semiestruturadas. Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.

A participação dos gestores, nesta pesquisa, contribui para ampliar o estudo em relação à Inovação Educativa, no âmbito do Ensino Superior.

---

1 - Aspectos relativos à formação:

1.1 Cargo:

1.2 Titulação:

1.2 Área de formação:

1.3 Instituição de formação:

1.4 Ano de conclusão:

2 – O que é a inovação para você? E a inovação na educação, como você a caracterizaria?

- 3 - Qual é a crença no uso da palavra Inovação no contexto educacional?
- 4 - Você já teve contato com iniciativas inovadoras na instituição que trabalha?
- 5 - Você se lembra qual ou quais iniciativas inovadoras ou projetos inovadores para o curso de Direito que você participou?
- 6 - De que forma as iniciativas inovadoras são utilizadas na sua Instituição?
- 7 - Qual você pensa ser o papel dos gestores nos processos inovadores?