

Gestão Inovadora em Instituições de Educação Superior: Mapeamento e Análise de Boas Práticas

Claudia Maffini Griboski

Unversidade de Brasília e Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

claudia.griboski@cebraspe.org.br

Adriana Rigon Weska

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

adrianaweska@cebraspe.org.br

Camila Gomes Diógenes

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

camila.diogenes@cebraspe.org.br

Fabiane Robl

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos

fabiane.robl@cebraspe.org.br

Resumo

O estudo identificou boas práticas de gestão inovadora em Instituições de Educação Superior (IES) públicas e privadas, nacionais e internacionais, focando em inovação, tecnologias e engenharias. A metodologia envolveu a seleção de IES nacionais com base no Índice Geral de Cursos (IGC) dos anos de 2017, 2018 e 2019, e a análise de IES nos principais rankings internacionais. Os resultados destacaram seis IES nacionais e quatro internacionais, servindo como referência para a realização de *benchmarking* para a estruturação de uma universidade distrital. Os resultados obtidos demonstram que a implementação de práticas inovadoras de gestão contribui significativamente para o desempenho e a qualidade das IES. Além disso, a análise dos desempenhos das instituições estudadas revelou que a inovação na gestão não apenas melhora os resultados acadêmicos, mas também fortalece a capacidade de adaptação às mudanças do mercado e às demandas sociais.

Palavras-chave: Inovação; *Benchmarking*; Instituições de Educação Superior (IES)

1 Introdução

O estudo visou identificar boas práticas de gestão inovadora em Instituições de Educação Superior (IES) públicas e privadas, nacionais e internacionais, focando em inovação, tecnologias e engenharias. A inovação é destacada como essencial para a sustentabilidade das IES, especialmente devido às transformações causadas pela pandemia de Covid-19. A tecnologia é vista como fundamental para o crescimento e qualidade dos sistemas de ensino, promovendo o desenvolvimento socioeconômico. O cenário digital exige profissionais atualizados, e as IES devem investir em tecnologia e práticas pedagógicas inovadoras para formar profissionais capazes de enfrentar desafios. A valorização da cultura científica e ações inclusivas são consideradas cruciais para melhorar a qualidade da educação e motivar os estudantes.

Em linhas gerais, este estudo teve por objetivos:

1. Identificar as boas práticas de gestão inovadora em IES Públicas e Privadas Nacionais e Internacionais;
2. Analisar processos, práticas de gestão, de avaliação e de desempenho, em instituições nacionais e internacionais que se destacam por sua gestão inovadora, a fim de subsidiar a proposta de modelagem para a estruturação de uma universidade distrital, com ênfase nas áreas relativas à inovação, às tecnologias e às engenharias.
3. Determinar bons desempenhos

Ao se efetivar pesquisas documentais, análises bibliográficas, não é difícil notar que a inovação tem assumido lugar de destaque como tema de investigação, seja no âmbito acadêmico ou organizacional, e assim, pode-se percebê-la como condição para o desenvolvimento e o aprimoramento das mais diversas áreas de atuação da humanidade.

No âmbito educacional, cada vez mais este aspecto se torna evidente e urgente. Conforme aponta Santos e França (2011, p.221-222):

Em busca de novas renovações os novos Paradigmas da Educação estão a exigir ações ágeis, flexíveis e postura inovadoras nas formas de ensinar e aprender, tendo em vista a inserção dos ambientes interativos de aprendizagem que dinamizam o processo educacional em busca de uma aprendizagem significativa que se efetiva na construção e produção de conhecimento.

Desse modo, a produção de um estudo que seja capaz de mapear instituições nacionais e internacionais, públicas ou privadas, que possuam destacada gestão inovadora, com ênfase

nas áreas relativas à inovação, às tecnologias e às engenharias, certamente favorecerá a compreensão das principais variáveis facilitadoras e dos gargalos que dificultam tais práticas.

2 Metodologia

A seleção das IES nacionais, públicas ou privadas, foi realizada, inicialmente, em 4 filtros:

1. **Primeiro filtro:** Seleção das IES que obtiveram Índice Geral de Cursos (IGC) nos anos de 2017, 2018 e 2019.
2. **Segundo filtro:** Seleção das IES com IGC contínuo entre 3,445 e 5,000.
3. **Terceiro filtro:** Seleção das IES bem-conceituadas que apresentaram os maiores quantitativos de cursos avaliados no triênio 2017-2019.
4. **Quarto filtro:** Seleção das IES mais bem conceituadas a luz do IGC nos três anos do ciclo avaliativo.

Para a classificação final, foi calculada uma média ponderada dos IGCs dos anos de 2017, 2018 e 2019, dando maior peso aos anos de 2017 e 2019 devido à avaliação dos cursos de engenharia. As IES foram então ordenadas com base nessa média ponderada.

A partir dessa primeira análise, foram consideradas as IES que apareciam nos principais *rankings* internacionais relacionados à Educação Superior. O estudo avaliou ainda as IES com o maior número de patentes registradas, as que contavam em sua estrutura com Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e, por fim, buscou garantir representação regional considerando as dimensões e características do país.

Para estabelecer critérios de seleção das instituições internacionais, foram utilizados rankings universitários. Os critérios dos rankings foram confrontados com o referencial teórico e aqueles com maior aderência foram selecionados. Os rankings escolhidos foram: Times Higher Education, QS Ranking, Great Value Colleges, Center for World University Rankings (CWUR), SCImago Institutions Rankings (SIR).

Com as instituições ranqueadas, verificou-se a repetição entre os rankings, a aderência ao referencial teórico e o objetivo do estudo, a representação por continente, chegando-se à relação das instituições internacionais.

Para o cumprimento dos objetivos e pensando em uma melhor lógica para a estruturação dos resultados, um roteiro foi elaborado com orientações para garantir a padronização dos estudos de Benchmarking, tendo sido dividido em duas partes. A primeira parte foi com informações gerais da IES e características geográficas, demográficas, socioeconômicas e educacionais do município da localização da sede. A segunda parte foi estruturada em Dimensões e Indicadores, para que ao final fosse construído um quadro com a síntese das Dimensões e suas contribuições para uma gestão inovadora. Ou seja, com apontamentos ou identificação de possíveis “boas práticas” de gestão que teriam impactado ou influenciado diretamente no bom desempenho da IES estudada.

3 Resultados e Discussão

A partir da metodologia apresentada, estão postas as 6 IES nacionais selecionadas: Universidade Estadual do Maranhã, Universidade Federal do Oeste do Pará, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade de Brasília, Universidade de Campinas e UniAmérica; e as 4 IES internacionais: Universidade de Stanford (EUA), Universidade de Oxford (Inglaterra), Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM) e Nanyang Technological University (Singapura).

No Quadro 1, apresenta-se a síntese geral das boas práticas, por dimensão e sua comparação como os achados na literatura sobre o tema e nos instrumentos de avaliação e acreditação de IES.

Quadro 1. Síntese geral das boas práticas identificadas no estudo em comparação com as descritas pela literatura e instrumentos de avaliação e acreditação de IES, por dimensão

Contribuição das Dimensões para caracterização de uma gestão inovadora		
Dimensões	Boas Práticas para Gestão Inovadora	Alguns exemplos que podem ser considerados como Boas Práticas para Gestão Inovadora
Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa	Gestão descentralizada e participativa; instâncias colegiadas	A gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) é caracterizada pela horizontalização, descentralização e participação. As IES demonstram que seu processo de planejamento é inclusivo.
Dimensão 2. Infraestrutura Física	-Iniciativas de sustentabilidade no campus (Inovações e práticas sustentáveis – eficiência energética, uso da água, reciclagem e mobilidade pelo campus). -Residência estudantil e docente	Os laboratórios e ambientes para práticas didáticas das Instituições de Ensino Superior (IES) são adequados às atividades, acessíveis, seguros e possuem recursos tecnológicos diferenciados. A infraestrutura da instituição é consistente com sua missão, garantindo instalações físicas e tecnológicas que são acessíveis, seguras e suficientes para promover uma aprendizagem saudável e apoiar a missão acadêmica, programas e serviços.

Dimensão 3. Comunidade Universitária/ Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes linhas de contratação de pessoal para atuar no ensino e na pesquisa - Programas de apoio/assistência estudantil (ingresso, permanência e acompanhamento do egresso) 	<ul style="list-style-type: none"> -As Instituições de Ensino Superior (IES) informam o corpo docente, funcionários e administradores sobre suas condições de emprego, atribuições, direitos e responsabilidades, além dos critérios para avaliação, retenção, promoção e demissão. -As IES empregam um número suficiente de docentes, funcionários e administradores qualificados para cumprir suas responsabilidades organizacionais e educacionais. -As IES publicam informações atuais e precisas em catálogos, acessíveis aos estudantes e interessados, e mantêm um programa eficaz de orientação acadêmica.
Dimensão 4. Ensino	<ul style="list-style-type: none"> -Turmas reduzidas, com possibilidade de aulas direcionadas. -Modelo inovador de ensino aprendizagem privilegia práticas ativas; -Metodologia de aprendizagem por projetos -Ensino colaborativo e experimental -Auto estudo 	<ul style="list-style-type: none"> Atualização curricular sistemática: pode ser identificada nos PPCs. -Currículo com base no desenvolvimento de competências/experiências. Currículo transversal. -Existência de políticas de acompanhamento de egressos; -Mobilidade acadêmica com instituições nacionais ou internacionais e a promoção de ações inovadoras. - Gestão pedagógica; - Uso de metodologias inovadoras (metodologias ativas); - Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) com estrutura de suporte aos processos de ensino: interatividade, disponibilização de recursos, materiais para download e facilidade de uso das ferramentas.
Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> -Acompanhamento nas etapas de comercialização da propriedade intelectual. -Atuação em redes de pesquisadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação em rede e cooperação; - Ampliação no número de publicações;
Dimensão 6. Políticas de Extensão	<ul style="list-style-type: none"> Escritórios de engajamento comunitário 	<ul style="list-style-type: none"> -Curricularização da Extensão; -Diálogo com a comunidade de forma institucionalizada; - Exemplos de ressocialização a partir de projetos de extensão; - Oferta de cursos à comunidade e mapeamento das comunidades atendidas;
Dimensão 7. Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia, capacidade de captação de recursos; - Fontes de recursos diferenciadas; - Parceria com o setor privado 	<ul style="list-style-type: none"> As Instituições de Ensino Superior (IES) realizam atividades multidisciplinares para captar recursos financeiros, materiais e humanos necessários ao cumprimento de suas finalidades. Elas utilizam processos de auditoria e relatórios regulares para demonstrar estabilidade financeira, incluindo fluxo de caixa e reservas suficientes. A administração dos recursos financeiros é feita de forma transparente, seguindo políticas aprovadas pelos conselhos de governança e leis aplicáveis.
Dimensão 8. Política de relacionamento externo	<ul style="list-style-type: none"> Rede de relacionamento e comunicação externa 	<ul style="list-style-type: none"> Os canais de comunicação externa das IES permitem a divulgação de informações sobre cursos, programas, extensão e pesquisa, além da publicação de documentos institucionais relevantes. Eles incluem mecanismos de transparência e ouvidoria e contam com uma instância específica.
Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação das pesquisas desenvolvidas na universidade nas políticas públicas para educação básica 	<ul style="list-style-type: none"> Caso exista a vinculação, um indicativo de boas práticas pode ser a proximidade com as atividades da Universidade, tais como estágios, uso de laboratórios da IES pelos estudantes da educação básica; utilização da infraestrutura como um todo.
Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo	<ul style="list-style-type: none"> -Presença do setor produtivo e incubadoras; Atuação dos Parques Tecnológicos; Núcleo de Empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> A ausência de interação das universidades com as empresas pode resultar no não atendimento das demandas da sociedade e a formação de um ciclo vicioso, onde há muita publicação e pouca conversão destas em produtos e serviços
Dimensão 11. Impacto para a comunidade local	<ul style="list-style-type: none"> Projetos de articulação universidade, setor produtivo e comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Claros mecanismos de articulação entre IES e outras instâncias. -Indicadores de inclusão e permanência.

<p>Dimensão 12. Autoconhecimento e Usos na Gestão</p>	<p>-Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas -Anuário estatístico -Divulgação dos relatórios de gestão -Portal da transparência (atualizado e acessível)</p>	<p>-A comunicação interna das Instituições de Ensino Superior (IES) promove a transparência institucional através de diversos canais. -As IES definem claramente seus objetivos estratégicos e os desdobram para suas diversas unidades. Elas também divulgam indicadores de desempenho dos alunos e participam de benchmarking regional e nacional, utilizando métodos transparentes de coleta e análise de dados para reduzir lacunas de desempenho e equidade. -Um sistema integrado de gestão acadêmica é considerado uma prática exemplar de gestão, proporcionando aos gestores uma visão geral da instituição.</p>
--	--	---

Fonte: Elaboração das autoras. 2025.

Os resultados obtidos demonstram que a implementação de práticas inovadoras de gestão contribui significativamente para o desempenho e a qualidade das IES. De acordo com Figueiredo (2006), a capacidade tecnológica e a inovação são essenciais para organizações como as IES, pois permitem a adaptação às mudanças do mercado e às demandas sociais. Destaca-se que as práticas inovadoras em gestão de IES incluem a racionalização dos procedimentos administrativos, a adoção de novas tecnologias e a promoção de uma cultura de inovação dentro da instituição (Oliveira et al., 2020).

4 Conclusões e Considerações Finais

Este estudo identificou e analisou as boas práticas de gestão inovadora em IES públicas e privadas nacionais e internacionais, subsidiando a modelagem de uma universidade distrital focada em inovação, tecnologias e engenharias.

Através da análise detalhada de processos, práticas de gestão, avaliação e desempenho, foi possível destacar as instituições que se sobressaem pela sua gestão inovadora. As práticas adotadas por essas IES servem como referência para a estruturação de uma universidade distrital que visa promover a excelência acadêmica e administrativa.

5 Referências

FIGUEIREDO, P. N. Capacidade tecnológica e inovação em organizações de serviços intensivos em conhecimento: evidências de institutos de pesquisa em Boas Práticas de Gestão em Núcleos de Inovação Tecnológica - VOL. 1 | 17 Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) no Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 5, n. 2, p. 403-454, jul.-dez. 2006.

OLIVEIRA, A.J.B.; PEREIRA, E. R; MAURITTI, R. Práticas inovadoras em gestão universitária: interfaces entre Brasil e Portugal. **Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**, 2020.

SANTOS, D. M.; FRANÇA, R. L. D. A Práxi Pedagógica e o Discurso da Inovação na Educação. In: FRANÇA, R. L. D. *Inovação Pedagógica na Educação Brasileira Desafios e Modernização na Práxis Educativa*. Jundiaí: Paco, 2011. p. 376.