



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

MICHELLE MATILDE SEMIGUEN LIMA TROMBINI DUARTE

**A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS DO
NORTE DO BRASIL À LUZ DO INSTITUCIONALISMO HISTÓRICO:
ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E MECANISMOS DE SUPORTE.**

Palmas, TO

2022

Michelle Matilde Semiguen Lima Trombini Duarte

A política de inovação social em universidades federais do norte do Brasil à luz do institucionalismo histórico: Estratégia, Estrutura e, Mecanismos de suporte.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Doutora em Desenvolvimento Regional.
Orientadora: Profa. Dra. Mônica Aparecida da Rocha Silva.

Palmas, TO

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- D812p Duarte, Michelle Matilde Semiguen Lima Trombini.
A política de inovação social em universidades federais do norte do Brasil à luz do institucionalismo histórico: Estratégia, Estrutura e, Mecanismos de suporte. / Michelle Matilde Semiguen Lima Trombini Duarte. – Palmas, TO, 2022.
223 f.
Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Doutorado) em Desenvolvimento Regional, 2022.
Orientadora : Mônica Aparecida da Rocha Silva
1. Universidade. 2. Inovação social. 3. Desenvolvimento Regional. 4. Institucionalismo. I. Título

CDD 338.9

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

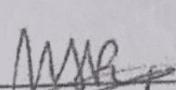
MICHELLE MATILDE SEMIGUEN LIMA TROMBINI DUARTE

“A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORTE DO BRASIL À LUZ DO INSTITUCIONALISMO HISTÓRICO: ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E MECANISMOS DE SUPORTE”

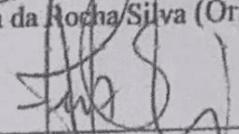
Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins para obtenção do título de Doutora.
Orientadora: Profa. Dra. Monica Aparecida da Rocha Silva

Aprovada em 22/09/22

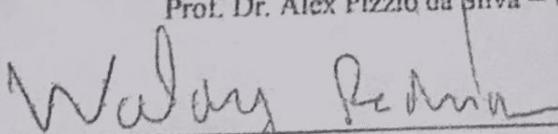
BANCA EXAMINADORA:



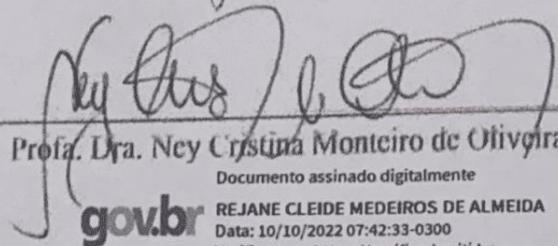
Profa. Dra. Mônica Aparecida da Rocha Silva (Orientadora) - UFT



Prof. Dr. Alex Pizzio da Silva – UFT



Prof. Dr. Waldecy Rodrigues - UFT



Profa. Dra. Ney Cristina Monteiro de Oliveira – UFP

Documento assinado digitalmente

gov.br

REJANE CLEIDE MEDEIROS DE ALMEIDA

Data: 10/10/2022 07:42:33-0300

Verifique em <https://verificador.itl.br>

Profa. Dra. Rejane Cleide Medeiros de Almeida - UFNT

Dedico este trabalho à minha mãe (*in memoriam*) que sempre nos ensinou a valorizar o estudo e, seu poder transformador.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Universidade Federal do Tocantins pela oportunidade que me foi dada para o meu aperfeiçoamento profissional, em especial a minha orientadora Prof^a. Dr^a. Mônica Aparecida da Rocha Silva, pela disponibilidade, dedicação, compreensão, paciência, sabedoria e acolhimento. Obrigada por tudo, você tornou esse caminho muito mais tranquilo.

Agradeço aos docentes que participaram da banca de qualificação, suas contribuições tão pertinentes iluminaram meu caminho e, foram essenciais para a construção e avanço dessa tese e, aos demais docentes do PPGDR/UFT, que tornaram esta caminhada mais interessante e instrutiva ao compartilharem seus conhecimentos e experiências.

Agradeço a atenção dispensada por cada um dos entrevistados que, generosamente, se dispuseram a colaborar com a pesquisa.

Agradeço a Deus por sua infinita bondade e proteção, em tantos momentos difíceis foi a ti que recorri e, nunca me deixaste só. Agradeço-te Senhor, por todos os momentos de alegria, e pelas dificuldades enfrentadas que serviram como degraus para meu amadurecimento.

Agradeço a minha família (João, Isabela e Fernanda), que me ajudaram a vencer os momentos de dificuldades, que compreenderam as minhas angústias e, pelo carinho dedicado, Obrigada!

Aos meus queridos irmãos, Mauro, Izabelle, Yuri e Isis, que mesmo longe torcem diariamente pelo meu crescimento pessoal e profissional. A minha querida tia Maria Semiguen que com carinho de mãe, intercede por mim e pela minha família em suas orações.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho e meu “mentor” Eduardo Andreas Lemus Erasmo, que sempre contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional.

Não poderia deixar de mencionar meus colegas doutorandos, Alessandra Ruita, Andrielly Gomes, Fernando Silva Lima, Josivaldo Alves da Silva, Mariane Freiesleben, Jeann Bruno Ferreira da Silva, vocês foram mais que colegas de curso, foram companheiros de trajetória, amigos e, incentivadores.

RESUMO

Esta tese parte da premissa de que a Universidade contribui de forma efetiva para o desenvolvimento das regiões nas quais estão inseridas e, de que em um país como o Brasil que apresenta condições de vida tão desiguais entre as regiões, essas instituições precisam estar engajadas socialmente com seu entorno. Neste contexto, as inovações sociais surgem como uma alternativa, para que o conhecimento produzido seja articulado em face das demandas sociais, intensificando a relação das Universidades com a sociedade e, ampliando o cumprimento da sua missão social. Essa pesquisa teve objetivo compreender **como ocorre a política de inovação social em Universidades Federais do Norte do Brasil**. Para isso buscou-se analisar o contexto da inovação social sob a abordagem teórica do institucionalismo histórico, utilizando-se dos referenciais propostos por Juliani (2015): Estratégia, Estrutura e, Mecanismos de suporte. Na análise acerca do elemento estratégia, percebe-se que na estrutura reguladora de todas as instituições está presente um vínculo com a responsabilidade social/transformação social e, o conjunto de valores definidos são compatíveis com os associados a inovação social, demonstrando assim a estratégia como um incentivo ao processo de inovação social. Em relação à estrutura, identificamos limitações referentes à estrutura de apoio aos projetos, levando a um cenário desfavorável, se apresentando como uma barreira. Quanto aos mecanismos de suporte, observou-se que, os arranjos institucionais responsáveis por atuar como meios de incentivo a busca de soluções inovadoras às demandas sociais são pouco eficientes. Desta forma, no contexto das Universidades Federais da região norte, visualizou-se uma significativa similaridade entre as instituições pesquisadas, podendo-se dizer, também, que as universidades ainda precisam aprender a maneira de operacionalizar sua missão social.

Palavras-chave: Universidade, Inovação Social, Desenvolvimento Regional, Institucionalismo.

ABSTRACT

This thesis is based on the premise that the University contributes effectively to the development of the regions in which they are inserted and that in a country like Brazil that has such unequal living conditions between regions, these institutions need to be socially engaged with their surroundings. In this context, social innovations emerge as an alternative, so that the knowledge produced is articulated in the face of social demands, intensifying the relationship of universities with society and expanding the fulfillment of their social mission. This research aimed to understand how the social innovation policy occurs in the Federal Universities of Northern Brazil. For this, we sought to analyze the context of social innovation under the theoretical approach of historical institutionalism, using the references proposed by Juliani (2015) : Strategy, Structure and support mechanisms. In the analysis of the strategic element, it is perceived that in the regulatory structure of all institutions there is a link with social responsibility/social transformation and the set of defined values are compatible with those associated with social innovation, thus demonstrating the strategy as an incentive to the process of social innovation. Regarding the structure, we identified limitations regarding the support structure to the projects, leading to an unfavorable scenario, presenting itself as a barrier. As for the support mechanisms, it was observed that the institutional arrangements responsible for acting as means of encouraging the search for innovative solutions to social demands are inefficient. Thus, in the context of the Federal Universities of the northern region, a significant similarity was visualized between the institutions surveyed, and it can also be said that universities still need to learn how to operationalize their social mission.

Keywords: University, Social Innovation, Regional Development, Institutionalism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho representado a situação problema da influência do contexto institucional para as ações de Inovação Social.....	15
Figura 2 – Mapa do Brasil por regiões	30
Figura 3 – Esquema do desenvolvimento da análise de conteúdo	36
Figura 4 – Esquema das abordagens institucionalistas.....	40
Figura 5 – Estrutura analítica da explicação dependência da trajetória	46
Figura 6 – Composição de um Sistema Regional de Inovação	54
Figura 7 – Modelos de universidades	82
Figura 8 – Mapa estratégico da UFAC período 2014 a 2023	101
Figura 9 – Nuvem de palavras da estratégia da UFAC	104
Figura 10 – Estrutura da UFAC.....	105
Figura 11 – Mapa estratégico da UFPA	120
Figura 12 – Nuvem de palavras da estratégia da UFPA.....	122
Figura 13 – Estrutura da UFPA	123
Figura 14 – Nuvem de palavras da estratégia da UNIR	139
Figura 15 – Estrutura da UNIR	140
Figura 16 – Cadeia de valor do ensino	151
Figura 17 – Cadeia de valor da pesquisa e pós-graduação	151
Figura 18 – Cadeia de valor da extensão	152
Figura 19 – Nuvem de palavras da estratégia da UFRR	153
Figura 20 – Estrutura da UFRR.....	155
Figura 21 – Desafios e objetivos estratégicos do PDI período 2021 a 2025.....	168
Figura 22 – Cadeia de valor da UFT	170
Figura 23 – Mapa estratégico da UFT do período de 2021 a 2025	171
Figura 24 – Nuvem de palavras da estratégia da UFT	173
Figura 25 – Estrutura da UFT.....	174
Figura 26 – Cadeia de criação de impacto.....	190
Figura 27 – Determinantes do contexto institucional para a inovação social	192

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos estudos por área de conhecimento	18
Gráfico 2 – Distribuição das publicações por ano – Capes	19
Gráfico 3 – Distribuição das publicações por ano <i>Web of Science</i>	22
Gráfico 4 – Distribuição das publicações por ano na <i>Scientific Electronic Library Online</i>	25
Gráfico 5 – Taxa bruta de matrícula por região do Brasil (2013-2020)	89
Gráfico 6 – Taxa líquida de escolarização na educação superior (TLM) por região do Brasil (2013-2020)	90
Gráfico 7 – Percentual de participação do segmento público na expansão das matrículas	91
Gráfico 8 – Participação por segmento na expansão de matrículas por região (2012-2019) ...	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e Dissertações sobre inovação social selecionados – Base Capes.....	19
Quadro 2 – Artigos nacionais e internacionais selecionados – Base <i>Web of Science</i>	23
Quadro 3 – Artigos nacionais e internacionais selecionados – <i>Base Scientific Electronic Library Online</i>	26
Quadro 4 – Universidades Federais pesquisadas.....	30
Quadro 5 – Documentos que foram analisados	31
Quadro 6 – Relação entre as estruturas da mudança social e os elementos da maturidade institucional	34
Quadro 7 – Relação entre as unidades de análise e as unidades de conteúdo	34
Quadro 8 – Relação de objetivos propostos e as técnicas de coleta de dados.....	34
Quadro 9 – A inovação social sob diferentes visões	62
Quadro 10 – Diferenças entre a Inovação Tecnológica e a Inovação Social	68
Quadro 11 – Barreiras e facilitadores da inovação social	77
Quadro 12 – Dados gerais sobre a UFAC	100
Quadro 13 – Estrutura da UFAC	105
Quadro 14 – Dados gerais sobre a UFPA.....	117
Quadro 15 – Estrutura da UFPA.....	123
Quadro 16 – Dados gerais sobre a UNIR	135
Quadro 17 – Princípios e valores da UNIR	136
Quadro 18 – Estrutura da UNIR.....	140
Quadro 19 – Dados gerais sobre a UFRR	149
Quadro 20 – Estrutura da UFRR	156
Quadro 21 – Dados gerais sobre a UFT	167
Quadro 22 – Estrutura da UFT	175
Quadro 23 – Demonstrativo de atividades e pontuação aplicada para avaliação docente	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – País de origem das publicações	21
Tabela 2 – País de origem das publicações	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
FORPROEX	Fórum de Pró-reitores de Extensão das Universidades Pública Brasileiras
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IS	Inovação Social
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PROFOR	Programa de Formação Continuada
Progedep	Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SRI	Sistema Regional de Inovação
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFNT	Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFT	Universidade Federal de Tocantins
UnB	Universidade de Brasília
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFESSPA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
Unitins	Universidade do Tocantins
UNIVERSITEC	Agência de Inovação Tecnológica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVO GERAL	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	METODOLOGIA	27
1.4.1	<i>Procedimentos metodológicos</i>	28
1.4.2	<i>Método de Análise dos Dados</i>	32
1.4.3	<i>Sujeitos da pesquisa</i>	37
1.4.4	<i>Abordagem dos participantes</i>	37
1.4.5	<i>Aspectos éticos</i>	37
2	O INSTITUCIONALISMO HISTÓRICO E O PAPEL DA UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO SOCIAL NAS REGIÕES: CONTEXTO HISTÓRICO E TEÓRICO	39
2.1	O INSTITUCIONALISMO HISTÓRICO E O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES NA SOCIEDADE	39
2.1.1	<i>Mudança Institucional e Inovação Social</i>	43
2.2	UNIVERSIDADE, INOVAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	48
2.2.1	<i>Modelo de Universidade Empreendedora</i>	56
2.2.2	<i>Modelo da Universidade - SRI</i>	57
2.2.3	<i>Modelo Universitário Modo 2</i>	58
2.2.4	<i>Modelo de Universidade Engajada</i>	59
2.3	INOVAÇÃO TRADICIONAL E SOCIAL.....	60
2.4	O PAPEL DA UNIVERSIDADE NO DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO SOCIAL.....	69
3	A TRAJETÓRIA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA	79
3.1	MODELOS DAS UNIVERSIDADES	79
3.1.1	<i>Modelo Humboldtiano ou de Pesquisa</i>	79
3.1.2	<i>Modelo Napoleônico ou Profissional</i>	80
3.1.3	<i>Modelo Norte-Americano</i>	81
3.1.4	<i>Origem da Universidade no Brasil</i>	83
3.2	PANORAMA DAS DESIGUALDADES REGIONAIS NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR ...	85

4	A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO NORTE DO BRASIL	95
4.1	A POLÍTICA DE INOVAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC).....	98
4.1.1	<i>Estratégia da UFAC</i>	<i>100</i>
4.1.2	<i>Estrutura da UFAC.....</i>	<i>104</i>
4.1.3	<i>Mecanismos de Suporte da UFAC.....</i>	<i>110</i>
4.2	A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)....	115
4.2.1	<i>Estratégia da UFPA</i>	<i>117</i>
4.2.2	<i>Estrutura da UFPA.....</i>	<i>122</i>
4.2.3	<i>Mecanismos de Suporte da UFPA.....</i>	<i>128</i>
4.3	POLÍTICA DE INOVAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)	133
4.3.1	<i>Estratégia da UNIR</i>	<i>135</i>
4.3.2	<i>Estrutura da UNIR.....</i>	<i>139</i>
4.3.3	<i>Mecanismos de suporte da UNIR</i>	<i>143</i>
4.4	POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (UFRR). 148	
4.4.1	<i>A Estratégia da UFRR.....</i>	<i>150</i>
4.4.2	<i>Estrutura da UFRR.....</i>	<i>154</i>
4.4.3	<i>Mecanismos de Suporte da UFRR.....</i>	<i>162</i>
4.5	POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT) 166	
4.5.1	<i>A Estratégia da UFT.....</i>	<i>167</i>
4.5.2	<i>A Estrutura da UFT.....</i>	<i>173</i>
4.5.3	<i>Mecanismos de Suporte da Universidade Federal do Tocantins</i>	<i>178</i>
4.6	A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL EM UNIVERSIDADES DO NORTE DO BRASIL: INCENTIVOS, BARREIRAS E SIMILARIDADES.	184
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	193
	REFERÊNCIAS.....	199
	APÊNDICE A - TERMO DE ESCLARECIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	219
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	222

1 INTRODUÇÃO

A literatura especializada discute de forma clara, a contribuição das Universidades para o desenvolvimento das regiões nas quais elas estão inseridas (BATAGLIN, 2017; FERREIRA, LEOPOLDI, 2013; CASADO, ZAMPIERI, 2012; SILVA, MELO, 2010). Nas discussões sobre esta temática, visualiza-se que a contribuição destas instituições vai além da formação de recursos humanos e produção do conhecimento, mas se dá, também, por meio do desenvolvimento de projetos de apoio a melhoria das condições de vida em diversos aspectos e diferentes públicos, visando a sua emancipação e a transformação social. Em um país como o Brasil que apresenta condições de vida tão desiguais entre as regiões, as Universidades precisam estar engajadas socialmente com seu entorno (SILVA; MELO, 2010).

Desta forma, intensificar a relação das Universidades com as demandas da sociedade é primordial para a construção de estratégias de desenvolvimento e transformação social. Diante disto, as Instituições de Educação Superior (IES) têm buscado alternativas para ampliar o cumprimento da sua missão social e a sua contribuição com o desenvolvimento do meio onde estão inseridas, por intermédio das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, articulando o conhecimento produzido em face das demandas sociais.

Esta compreensão se torna especialmente importante quando essas instituições estão inseridas em regiões como o Norte do Brasil, no qual a população enfrenta cotidianamente problemas sociais econômicos. Silva (2020) aponta que houve uma melhoria nas condições de vida nessa região ao longo do tempo, contudo, os indicadores ainda estão distantes de serem considerados ideais e, ainda, apresentam uma enorme lacuna no que diz respeito ao desenvolvimento desta região se comparado às demais do Brasil. Assim, são necessárias ações que possam alavancar as regiões mais vulneráveis, possibilitando o seu desenvolvimento endógeno e melhorando as condições de vida para a população que nela habita.

Neste contexto, a inovação social (IS) se configura como uma das alternativas para que, sobretudo a universidade pública, desenvolva ações que contribuam para mitigar os referidos problemas sociais. A inovação social, nessa tese, é compreendida com base nos pensamentos de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Heiskala (2007), e Moulaert *et al.* (2005), nesse sentido essa tese, entende a inovação social “como um conjunto de atividades e serviços inovadores que tem como objetivo satisfazer uma necessidade social, desenvolvida por meio de um processo contextual e dependente da trajetória que busca promover a transformação

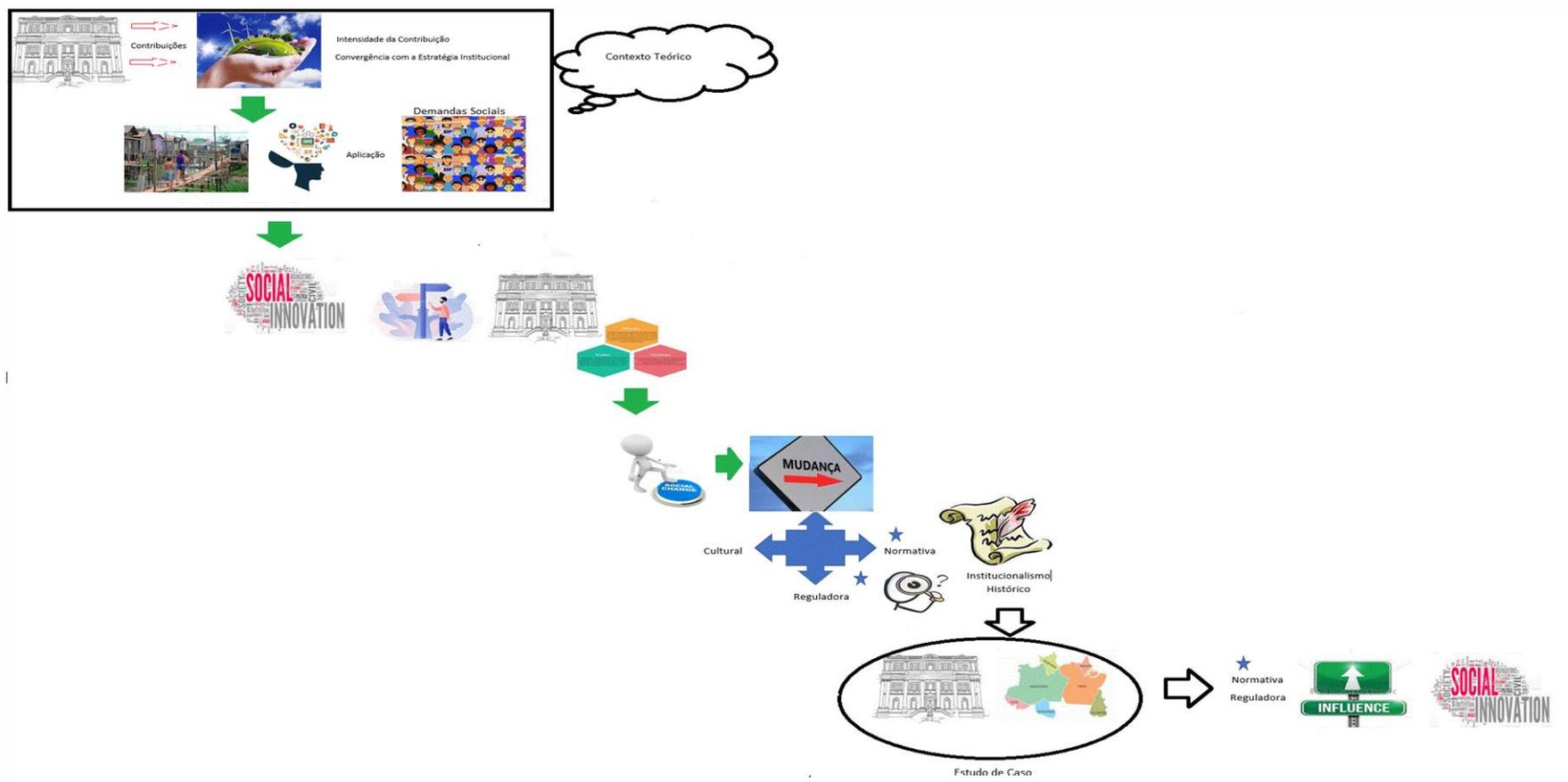
social por meio de mudanças em, pelo menos, três estruturas sociais: cultural, normativa e reguladora.

Esta pesquisa teve como foco as mudanças provocadas nas estruturas normativa e reguladora que, em virtude do contexto político-institucional, se apresentam como uma das principais barreiras para a implementação de ações de inovação social (BATAGLIN, 2017). Neste sentido, o presente trabalho busca analisar as mudanças ocorridas, a fim de responder:

Como ocorre a política de inovação social em Universidades Federais do Norte do Brasil?

Partindo desta inquietação, buscou-se analisar o contexto institucional da inovação social sob a abordagem teórica do institucionalismo histórico. Com o objetivo de apresentar de forma gráfica essa situação problema utilizou-se da ferramenta desenho rico, ferramenta desenvolvida por Checkland (1999), utilizou-se de imagens, palavras e setas para expressar uma situação-problema e, compreender a realidade na qual uma situação pode ser estabelecida.

Figura 1 – Desenho representado a situação problema da influência do contexto institucional para as ações de Inovação Social



Fonte: Elaboração própria.

O desenho rico aponta que, temos um marco teórico que comprova que as Universidades contribuem para o desenvolvimento das regiões nas quais estão inseridas e, que especialmente nas regiões mais suscetíveis a problemas sociais, o conhecimento produzido nessas instituições precisa ser aplicado em resposta a mitigação dos problemas sociais.

Neste contexto, a inovação social surge como uma alternativa para que as Universidades possam ampliar a sua missão social e, contribuir com a mudança social. A mudança social promovida pela inovação social se dá em três estruturas: normativa, reguladora e cultural.

Este trabalho buscou estudar as mudanças ocorridas nas estruturas normativa e reguladora sob o enfoque do institucionalismo teórico, para isso foi desenvolvido um estudo de caso de cinco Universidades Federais da Região Norte do País.

Para responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos que nortearam o desenvolvimento da investigação.

1.1 Objetivo geral

Compreender a política de inovação social em Universidades Federais do Norte do Brasil.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar os arranjos institucionais da política de inovação social nas universidades pesquisadas;
- Analisar a percepção dos gestores em relação ao processo de inovação social em universidades públicas da Região Norte;
- Mapear os principais incentivos e barreiras existentes no contexto institucional nas Universidades Federais do Norte do Brasil para as ações de inovação social;
- Identificar as similaridades e diferenças entre a política de inovação social nas Universidades Federais do Norte do Brasil das instituições pesquisadas.

1.3 Justificativa

As universidades são instituições dotadas de um compromisso social, em especial as universidades públicas, visto que suas atividades de produção e disseminação de conhecimento são financiadas pelo Estado. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, o acesso a informação se amplia cada vez mais, fazendo com que o diferencial seja a capacidade de aplicação do conhecimento adquirido em determinados contextos. O crescimento da importância da aplicabilidade do conhecimento favorece a intensificação da relação da universidade com a sociedade, essas instituições são tradicionalmente intensivas em produzir e reproduzir conhecimento alinhado às demandas da sociedade e, portanto, se tornam primordiais para a construção de estratégias de desenvolvimento e transformação social.

Internacionalmente, o conceito de inovação social vem sendo objeto de estudo desde 1970, com os primeiros estudos sendo conduzidos por Taylor (1970), que trouxe à tona a necessidade de solucionar problemas sociais a partir de uma demanda da sociedade, depois, Cloutier (2003) contribui com a ideia de que a inovação social precisa gerar a mudança na comunidade em que está inserida, então Moulaert *et al.* (2005), enfatiza a importância de se compreender o contexto e a história da comunidade que receberá a inovação social e, também Moulaert (2005), Heiskala (2007) que focam os seus conceitos nos resultados que a inovação social pode gerar e, muitos outros conceitos que ampliam, as formas como a inovação social pode se apresentar. Contudo, no Brasil, ainda se percebe uma escassez de estudos envolvendo esta temática, o que constitui uma das motivações para a realização desta pesquisa (BIGNETTI, 2011; AGOSTINI, SILVA, LANGOSKI, 2015; BATAGLIN, 2017).

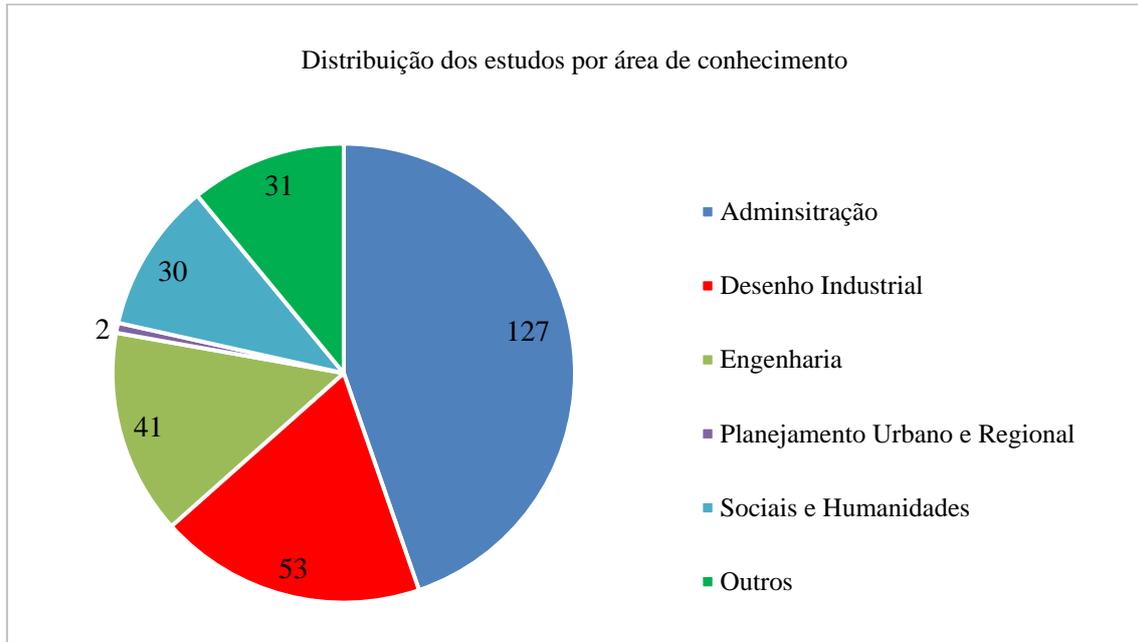
Objetivando identificar a necessidade de estudos e pesquisas relacionados à temática no Brasil e no mundo, adotou-se como procedimento a consulta ao Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (Capes), a base de dados *Web of Science* e da *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), tendo como refinamento a seleção de estudos realizados entre 2010 a 2019.

Primeiramente, em relação aos resultados encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (Capes), foram encontrados somente 314 estudos, sendo 243 dissertações e 71 teses. Destas, 190 se concentravam nas Ciências Sociais Aplicadas. Dentre as instituições que se destacavam estavam a Universidade do Vale do Rio dos Sinos, com 41 estudos; o Centro Universitário UNA, com 26 estudos; a

Universidade Federal do Rio de Janeiro, com 17 estudos; a Universidade Federal de Santa Catarina, com 16 estudos; a Universidade Federal do Ceará, com 10 estudos.

A distribuição de estudos por área de conhecimento é apresentada no Gráfico 1.

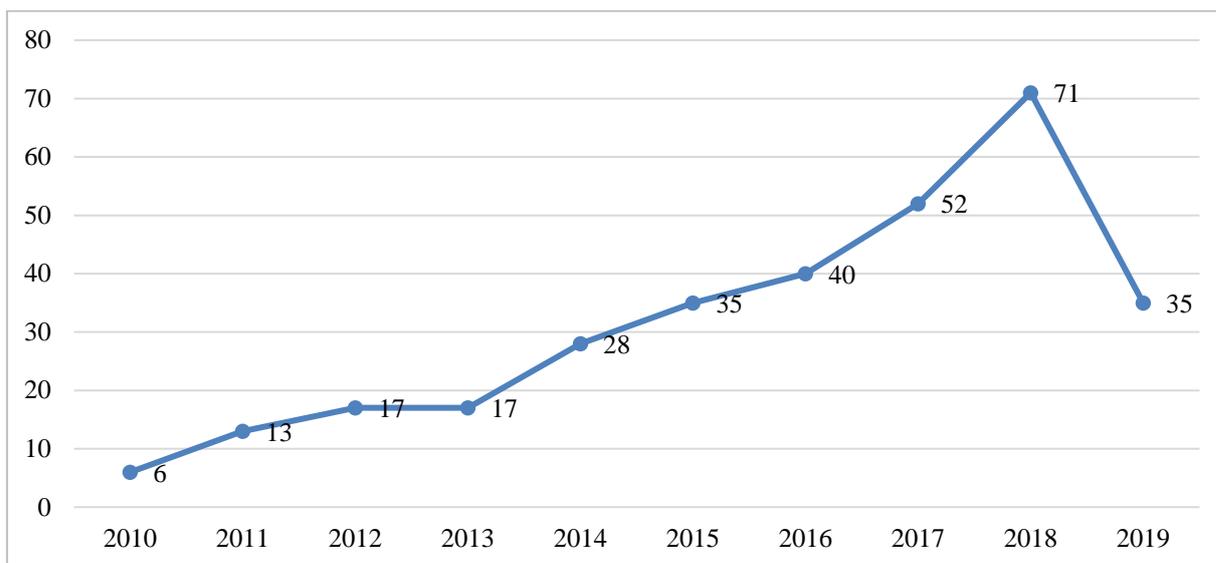
Gráfico 1 – Distribuição dos estudos por área de conhecimento



Fonte: Elaboração própria com base em Capes (2016).

Observa-se uma concentração da publicação de trabalhos nas áreas de Administração, Desenho Industrial e Engenharia com 221 trabalhos, seguida das Ciências Sociais com 30 trabalhos e, uma lacuna significativa de trabalhos na área de planejamento urbano com apenas 2 estudos.

Ao analisar a distribuição das publicações visualiza-se que o interesse pela temática esteve crescente ao longo de nove anos, tendo um recente decréscimo em 2019.

Gráfico 2 – Distribuição das publicações por ano – Capes

Fonte: Elaboração própria com base em Capes (2016).

Dentre os 314 estudos encontrados, foram selecionados 21 estudos para a leitura dos seus resumos e, deste montante, apenas 10 foram considerados correspondentes à discussão realizada neste estudo (após a leitura do problema de pesquisa, objetivos, metodologia e resultados)

Desta forma, foram selecionados os trabalhos que apresentavam a Educação Superior como contexto para a Inovação Social e, aquelas pesquisas que tinham como foco o estudo dos inibidores e/ou facilitadores do processo de Inovação Social, assim, 10 trabalhos foram selecionados para serem utilizados como base para essa pesquisa. Foram eles:

Quadro 1 – Teses e Dissertações sobre inovação social selecionados – Base Capes

ANO	AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO DO TRABALHO	TIPO
2012	LINS, Silze Anne Gonçalves	Processo de inovação social em uma Universidade Pública	Esta tese analisa como uma universidade pública promove inovação social e as condições que influenciam a sua institucionalização, tendo como referência o estudo de caso do Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social da Universidade Federal de Pernambuco (NUSP/UFPE).	Tese
2012	SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos	O Desenvolvimento da inovação social – Inibidores e Facilitadores do Processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários	O estudo buscou compreender como se dá o desenvolvimento de uma inovação social no contexto do terceiro setor e quais são os fatores que impactam na implementação, tendo como objeto de estudo um projeto piloto, na área da educação.	Tese

ANO	AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO DO TRABALHO	TIPO
			Os resultados possibilitaram a elaboração de um framework.	
2015	JULIANI, Douglas Paulesky	Framework da Cultura Organizacional nas Universidades para a Inovação Social.	O objetivo deste trabalho foi desenvolver um framework conceitual para potencializar a inovação social nas universidades sob o enfoque da cultura organizacional.	Tese
2017	BATAGLIN, Jaiarys Capa	Barreiras e facilitadores da inovação social: estudo de casos múltiplos no Brasil	Esta pesquisa buscou compreender como ocorre a dinâmica da inovação social e quais são as barreiras e facilitadores deste modelo de inovação, tendo por referência abordagens da Nova Sociologia Econômica (NSE) e, como ponto de análise três iniciativas socialmente inovadoras, sendo: um banco comunitário, uma organização não-governamental e, uma empresa privada.	Tese
2012	FONSECA, Fabio Brito da	Inovação social e Design de Serviços: um estudo de caso do "CARUNI" – Cardume Universitário.	Este trabalho teve o objetivo compreender os problemas existentes dentro da comunidade da Universidade Federal do Rio de Janeiro e, buscar soluções sob a ótica da inovação social e design de serviços.	Dissertação
2013	NASCIMENTO, Ives Romero Tavares	Incubadores de Economia Solidária e Extensão Universitária: Possibilidades e Inovação	Este trabalho buscou analisar as práticas de extensão universitária desenvolvidas por três incubadoras de economia solidária vinculadas a universidades federais brasileiras.	Dissertação
2016	BACHMANN, Adriana Maria Reitter	Extensão Universitária e Inovação Social: Estudo na Universidade Regional de Blumenau	Este estudo teve como objetivo identificar e descrever programas e projetos de extensão da Universidade Regional de Blumenau que possuem características de inovação social. O estudo relaciona características de inovação social no programa e nos projetos analisados, os quais levam à comunidade, maneiras diferentes de atuação, gerando novas relações sociais e atuando como agente ativo na melhora da qualidade de vida.	Dissertação
2016	GEISER, Cintia Mara	Inovação Social: Projeto de Equoterapia Aliança do Instituto Federal Catarinense – Campus Rio do Sul	O objetivo dessa pesquisa foi analisar como o Instituto Federal Catarinense -Campus Rio do Sul gera inovação social por meio do Projeto de Equoterapia Aliança.	Dissertação
2016	SILVA, Andre Tiago Dias da	Inovação social na Extensão Universitária: a experiência no Núcleo de Estudos da Terceira Idade da Universidade Federal de Santa Catarina	O estudo busca fazer uma reflexão sobre ações de ensino, pesquisa e extensão universitária, baseada na experiência de educação permanente em gerontologia do Núcleo de Estudos da Terceira	Dissertação

ANO	AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO DO TRABALHO	TIPO
			Idade da Universidade Federal de Santa Catarina	
2017	SERPA, Bibiana Oliveira	Extensão Universitária como meio para a Inovação Social: Uma abordagem do design	Este trabalho investiga as características e desenvolve um modelo de unidade de suporte para a promoção da inovação social em universidades, baseado na abordagem do design para inovação social e utilizando como referência o contexto da Universidade Federal do Rio de Janeiro.	Dissertação

Fonte: Elaboração própria com base em Capes (2016).

Esta mesma pesquisa foi refeita utilizando o termo *social innovation*, contudo esta retornou somente 8 resultados, dos quais nenhum foi considerado compatível com o objeto da presente pesquisa pois, não apresentavam a Educação Superior como contexto para a Inovação Social, ou havia como foco o estudo dos inibidores e/ou facilitadores do processo de Inovação Social.

Para a seleção dos documentos na base *Web of Science*, utilizou-se os termos em inglês, conforme descritos anteriormente. No período analisado de dez anos, nessa base de indexação, foram publicados 744 artigos. Observa-se que a publicação sobre a temática se encontra bastante pulverizada entre diversos países. A Tabela 1, a seguir, demonstra esse cenário.

Tabela 1 – País de origem das publicações

PAÍS	QUANTIDADE	%
Espanha	175	23,52
Estados Unidos	120	16,12
Inglaterra	77	10,35
China	40	5,37
Austrália	38	5,10
Brasil	35	4,74
Itália	32	4,57
Holanda	34	4,30
Rússia	24	3,23
Canadá	22	2,96
Alemanha	22	2,96
África do Sul	18	2,42
Taiwan	18	2,42
França	17	2,29
Noruega	16	2,15
Suécia	15	2,02
Dinamarca	14	1,88
Portugal	14	1,88
Coréia do Sul	10	1,34

PAÍS	QUANTIDADE	%
Equador	10	1,34
México	10	1,34
Colômbia	9	1,21
Ucrânia	9	1,21
Bélgica	8	1,08
Irlanda	8	1,08
Total	744	100,0

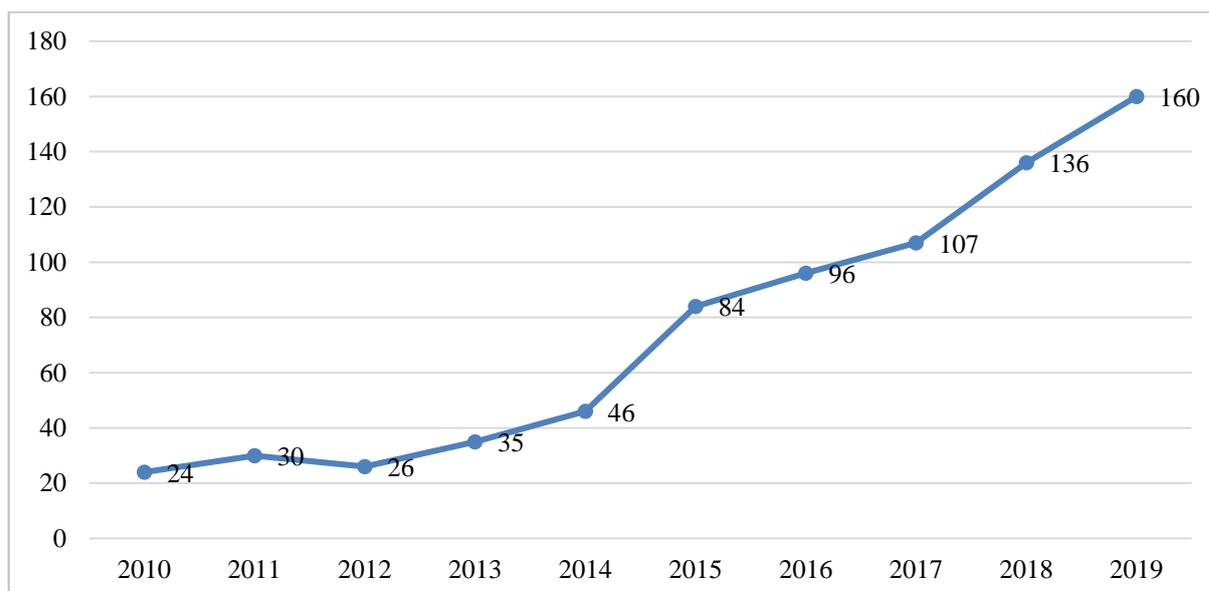
Fonte: Elaboração própria com base em *Web of Science* (2021).

Verifica-se que a metade das pesquisas realizadas sobre a inovação social estão vinculadas a instituições concentradas em apenas em três países: Espanha, Estados Unidos e Reino Unido (49,99 %) e, que a outra metade das publicações esteve distribuída em 22 países. Contudo, o Brasil contribui com 4,70% das publicações, o que pode ser considerado significativo.

Foi observado que o montante total da Tabela 1 é superior ao resultado obtido das publicações, isso se deve ao fato de a *Web of Science* não distinguir publicações em comum entre dois ou mais países. Todavia, o percentual tem como base estatística os 744 artigos encontrados na base de dados.

Em relação ao interesse pela temática, observa-se que a tendência de crescimento observada em nível nacional também é perceptível em nível internacional.

Gráfico 3 – Distribuição das publicações por ano *Web of Science*



Fonte: Elaboração própria com base em *Web of Science* (2021).

Ao se analisar a concentração de pesquisas publicadas por autores, nota-se que a temática ainda é pouco explorada, não apresentando um autor que tenha uma vasta publicação sobre o assunto. Percebe-se uma concentração da produção nas instituições espanholas, ao passo em que a representação nacional é realizada pela Universidade de Campinas, pelos pesquisadores Bruno Brandão Fischer e Paola Rücker Schaeffer (FISCHER *et al.*, 2018; FISCHER, DE MORAES, SCHAEFFER, 2019; FISCHER, SCHAEFFER, VONORTAS, 2019).

Destacamos, também, que, do total de artigos, 74,6% foram escritos em língua inglesa (570 artigos), 17,9 % em espanhol (133 artigos) e apenas 2,69% em português (20 artigos). Dentre os 744 estudos encontrados, selecionamos 40 estudos para a leitura dos seus resumos e, deste montante, apenas 18 foram considerados relacionados diretamente ao objeto desta pesquisa. Assim, 10 trabalhos foram selecionados para serem utilizados como base para o desenho da investigação, foram eles:

Quadro 2 – Artigos nacionais e internacionais selecionados – Base *Web of Science*

ANO	TÍTULO	AUTOR	PERIÓDICO	OBJETIVO DO TRABALHO
2019	Vinculación con la Sociedad, reflexiones epistemológicas desde Reglamento al Régimen Académico 2019.	LEON-VALLE, Benjamin; VELEZ-GARCIA, Gladys; FREIRE-RENDON, Mercedes.	Revista Ciencias Pedagógicas e Innovacion	O artigo propõe uma reflexão epistemológica sobre como o relacionamento com a sociedade se constitui em um espaço prático para a formação integral dos alunos, para o desenvolvimento do perfil profissional.
2018	University-led innovation in and for peripheral urban areas: new approaches in Naples, Italy and Newark, NJ, US.	ADDIE, Jean-Paul D.; ANGRISANI, Maria Rosalba; DE FALCO, Stefano.	European Planning Studies	O artigo estuda o desenvolvimento da inovação liderada pela universidade como sendo um produto social e discute os papéis de desenvolvimento das universidades em contextos concretos.
2017	Ethical Competencies and the Organizational Competency Responsible University Social Innovation: looking at new ways of understanding universities and the competency-based education model in the context of significant social changes in Latin America.	VILLAR OLAETA, Javier.	Tuning Journal for Higher Education	Este artigo discute a conexão e implementação das competências éticas e organizacionais da Inovação Social Universitária Responsável (RUSI) no ensino superior para responder aos novos desafios da formação profissional no mundo atual, que acabam por assumir uma mudança na compreensão das universidades como instituições e sobre o papel do ensino superior em geral.
2017	Embrace, embed and enliven: advancing social responsibilities at the university of Northampton, England.	THOMAS, Emel; IRWIN, Wray.	Journal of International and Comparative Education	Este artigo discute o engajamento social como um desafio influente no ambiente da educação superior no Reino Unido.

ANO	TÍTULO	AUTOR	PERIÓDICO	OBJETIVO DO TRABALHO
2017	Integrating community engagement with management education A case study of ENT30014 Social Innovation Internship.	NGUI, Kwang-Sing; VOON, Mung-Ling; LEE, Miin-Huui	Education+ Training	O artigo apresenta o estudo de caso do curso de Estágio de Inovação Social de uma universidade na Malásia e seus resultados em termos da aprendizagem de 60 alunos.
2016	Propuesta de modelo de evaluación de la Innovación Social Universitaria Responsable (ISUR).	LOPEZ VELEZ, Ana Luisa.	Estudios sobre Educación	O artigo propõe um modelo de avaliação do compromisso social para universidades, considerando três aspectos principais: a ideia de globalidade; um compromisso com valores sociais; e uma visão de processo.
2015	University teachers conceptions of Changemaker.	RIVERS, Bethany Alden; NIE, Ming; ARMELLINI, Alejandro.	Education+ Training	O objetivo deste artigo é compreender as diferentes concepções que os professores da Universidade de Northampton têm de “Changemaker”, uma iniciativa institucional que busca desenvolver capacidades de inovação social.
2015	Universities contributions to social innovation: reflections in theory & practice.	BENNEWORTH, Paul; CUNHA, Jorge.	European journal of innovation management	O artigo busca entender melhor como as universidades contribuem para o desenvolvimento urbano baseado no conhecimento (KBUD).
2015	Social innovation education: towards a framework for learning design.	RIVERS, Bethany Alden <i>et al.</i>	Higher Education, Skills and Work-Based Learning,	Este artigo propõe um quadro teórico para apoiar a incorporação de educação para a inovação social nos programas acadêmicos existentes.
2013	Character and impact of social innovation in higher education.	ELLIOTT, Geoffrey.	International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning	Este artigo oferece um modelo estratégico para avaliar o caráter e o impacto da inovação social na educação superior conectando benefícios sociais e econômicos.

Fonte: Elaboração própria com base em *Web of Science* (2021).

Para a seleção dos documentos na base *Scientific Electronic Library Online*, utilizou-se os termos em inglês e português, conforme descritos anteriormente. No período analisado de dez anos, nessa base de indexação, foram publicados 101 artigos, utilizando o termo *Social Innovation*, e 52 pesquisas utilizando o termo “Inovação Social”, excluídos os trabalhos duplicados restaram 103 estudos.

Observa-se que a publicação sobre a temática se encontra bastante pulverizada entre diversos países. A Tabela 2 demonstra esse cenário.

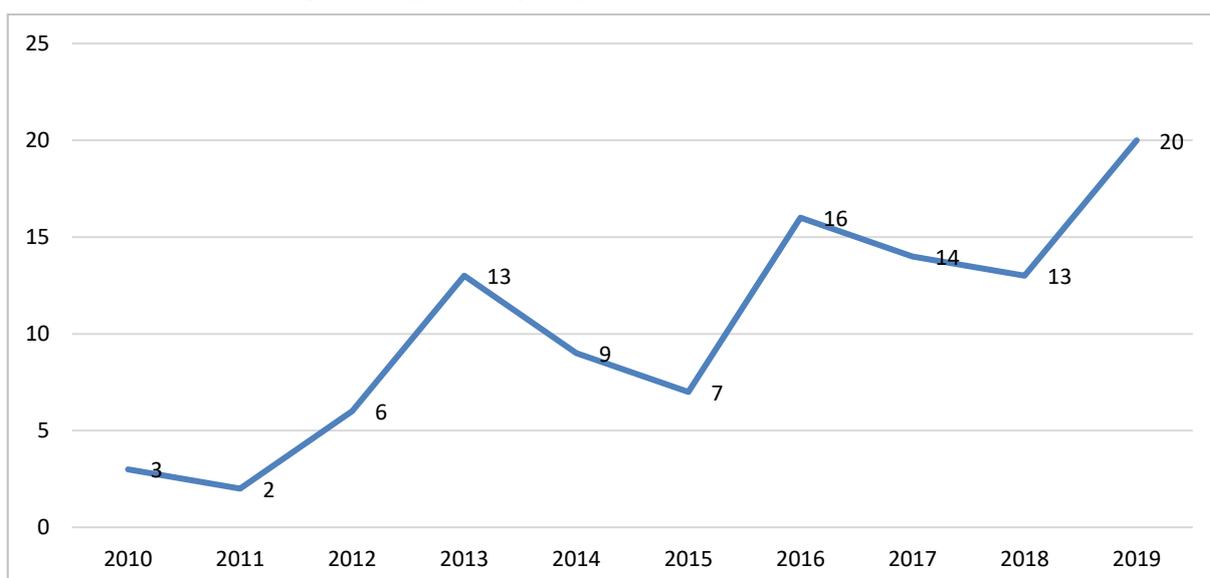
Tabela 2 – País de origem das publicações

PAÍS	QUANTIDADE	%
Colômbia	29	28,15
Brasil	25	24,27
México	12	11,65
Portugal	12	11,65
Chile	9	8,74
Argentina	8	7,77
Cuba	3	2,91
África do Sul	2	1,94
Costa Rica	1	0,98
Bolívia	1	0,98
Espanha	1	0,98
Total	103	100,0

Fonte: Elaboração própria com base em *Scientific Electronic Library Online* (2021).

Verifica-se que grande parte das pesquisas constantes nessa plataforma estão vinculadas a instituições concentradas em apenas em quatro países: Colômbia, Brasil, México e Portugal (75,72 %). Nesta base de dados, o Brasil também se apresentou com uma contribuição significativa das publicações com 24,27%.

Em relação ao interesse, observou-se que nesta plataforma houve uma grande variação na distribuição dos estudos no decorrer do período analisado, contudo ainda pode ser observado uma tendência de crescimento no interesse nesta temática.

Gráfico 4 – Distribuição das publicações por ano na *Scientific Electronic Library Online*

Fonte: Elaboração própria com base em *Scientific Electronic Library Online* (2021).

Destacamos também que, do total de artigos, 21,4 % foram escritos em português (22 artigos), 16,5 % foram escritos em língua inglesa (17 artigos), 16,5 % em espanhol (17 artigos)

e apenas 0,97% em francês (1 artigo). Dentre os 103 estudos encontrados, selecionamos 12 estudos para a leitura dos seus resumos e, deste montante, apenas 06 foram considerados relacionados à discussão realizada nesta pesquisa. Assim, 06 trabalhos foram selecionados para serem utilizados como base para o desenho da investigação, foram eles:

Quadro 3 – Artigos nacionais e internacionais selecionados – *Base Scientific Electronic Library Online*

ANO	TÍTULO	AUTOR	PERIÓDICO	OBJETIVO DO TRABALHO
2019	Gestión universitaria de la innovación social promovida desde espacios académicos relacionados con el emprendimiento, la investigación y la proyección social.	JURADO-PAZ, Irina Margarita; MORÁN-VALLEJO, Michael Alexander.	Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación	Este trabalho apresenta um modelo de gestão universitária para inovação social, que articula o empreendedorismo, pesquisa e projeção social.
2019	A Hub-based University Innovation Model.	PRIETO MEJIA, Samuel; MONTES HINCAPIE, Juan Manuel; TABORDA GIRALDO, John Alexander.	Journal of technology management & innovation	Este estudo propõe um modelo inovador para a universidade regional baseado nos conceitos de inovação social, teoria da organização fractal, sistemas, redes e polos de inovação tecnológica e social.
2017	El conocimiento como catalizador de la innovación social: una alternativa de desarrollo local en Cuba.	FRANCH LEÓN, Katia.	Cofin Habana	Este artigo busca compreender como o conhecimento consegue se tornar um catalizador da inovação social e potencializar o desenvolvimento local em Cuba.
2015	Análisis de una innovación social: el Comité Universidad Empresa Estado del Departamento de Antioquia (Colombia) y su funcionamiento como mecanismo de interacción.	MORALES-GUALDRÓN, Silvia Teresa; GIRALDO GÓMEZ, Astrid Suleny.	Innovar	Este trabalho tem como objetivo compreender o funcionamento do Comitê da Universidad Empresa Estado (CUEE), um mecanismo de interação entre os atores da Tríplice Hélice de Medellín que tem conseguido gerar resultados concretos, particularmente na relação Universidade-Empresa.
2012	Sistema Integrado de Inovação Tecnológica Social: programa de incubação de	ARAKAKI, Andréa Haruko <i>et al.</i>	Interações	Este artigo propõe uma forma de institucionalização, nas Universidades brasileiras, do desenvolvimento de

ANO	TÍTULO	AUTOR	PERIÓDICO	OBJETIVO DO TRABALHO
	empreendimentos econômicos solidários EIT-UFMT.			Tecnologias Sociais e processos sistêmicos de incubação de empreendimentos econômicos solidários.
2011	Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y Sociedad.	ARIAS PÉREZ, José Enrique; ARISTIZÁBAL BOTERO, Carlos Andrés.	Pensamiento & Gestión	O objetivo deste artigo é analisar a transferência de conhecimento em uma IES, situada na Colômbia, a fim de orientar a transferência de conhecimento dependendo dos problemas do contexto social e dos valores quanto à qualidade de vida.

Fonte: Elaboração própria com base em *Scientific Electronic Library Online* (2021).

Por meio da pesquisa realizada em três bases de dados (Plataforma Capes, *Web of Science e, Scientific Eletronic Library Online*), buscando uma abrangência internacional e nacional de relevância, percebeu-se que no Brasil poucos são os estudos sobre essa temática, sendo identificados apenas dez trabalhos publicados entre os anos de 2012 e 2017 (dissertações e teses). Em relação a publicação de artigos, foram identificados apenas dois autores brasileiros, com uma pequena produção acadêmica sobre a temática, o que estimulou a necessidade de ampliação das discussões sobre essa temática, especialmente no Brasil.

Desta forma, a presente tese de doutorado tem relevância e potencial para contribuir para a produção do conhecimento e para a promoção de políticas públicas voltadas à inovação social, sobretudo para as IFES que foram objeto de estudo, pois, se apresenta como a primeira pesquisa realizada com o intuito de analisar e avançar na compreensão de como o contexto institucional, em Universidades Federais da Região, influencia o desenvolvimento de ações de Inovação Social.

1.4 Metodologia

O objetivo desta seção é apresentar os procedimentos metodológicos adotados para responder a pergunta que permeou o desenvolvimento deste trabalho: Como ocorre a política de inovação social em Universidades Federais do Norte do Brasil?

Para dar respostas a esta indagação, buscou-se uma metodologia compatível com a abordagem necessária à investigação proposta. Assim, foi escolhida a pesquisa qualitativa como

o método mais adequado, uma vez que suas técnicas procuram captar a maneira de ser do objeto pesquisado, assim como tudo o que o diferencia dos demais por meio da separação das diversas partes que compõem um todo, decompondo-o para ser recomposto de acordo com as divisões do projeto previamente traçado (QUEIROZ, 1992). O método qualitativo, segundo Günther (2006), tem como características sua grande flexibilidade e adaptabilidade. Uma pesquisa qualitativa pode ter um caráter interpretativo, dependendo dos pressupostos adotados. Estas pesquisas partem do pressuposto de que a compreensão da realidade é realizada por meio de construções sociais, de linguagem e significativos que são construções sociais. Os estudos interpretativos procuram compreender um fenômeno por meio dos significados atribuídos pelas pessoas e pelos métodos interpretativos.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa foi desenvolvida por meio de uma pesquisa exploratória, pois teve como foco o desejo de conhecer algo e a busca um conhecimento mais aprofundado em um assunto ainda pouco explorado (TRIVIÑOS, 1987), sendo, assim, compatível com os objetivos da pesquisa, os quais buscavam aprofundar e ampliar a base de conhecimento a respeito da inovação social – fenômeno considerado pouco explorado, sobretudo no Brasil.

A pesquisa, quanto aos objetivos, apresenta também uma característica descritivo-analítica, pois buscou analisar a percepção dos gestores em relação ao processo de inovação social nas universidades públicas da Região Norte e identificar as similaridades, incentivos e barreiras da política de inovação social das instituições pesquisadas. Este tipo de pesquisa busca observar, registrar, analisar e ordenar dados procurando descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

1.4.1 Procedimentos metodológicos

Neste tópico, apresentaremos os procedimentos para coleta e análise de dados considerando a problemática central do estudo e os objetivos inicialmente propostos. Adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos (YIN, 2001; PRODANOV, DE FREITAS, 2013). Para Yin (2001), a opção pela realização de múltiplos casos, fornece mais robustez à pesquisa, em virtude de suas evidências poderem ser consideradas mais convincentes. O autor destaca que a adoção dessa estratégia exige a lógica da replicação e não da amostragem, “cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: a) prever

resultados semelhantes (uma replicação literal); ou b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica)” (YIN, 2001, p. 69).

O estudo de caso se refere a uma estratégia de pesquisa em que o foco está na compreensão de um determinado fato ou fenômeno. Por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual, capacidade de observação e moderação quanto à generalização dos resultados. Este tipo de estudo vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores sociais tanto em pesquisas exploratórias quanto em descritivas e explicativas, com diferentes propósitos, como: explorar situações cujos limites não estejam claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

A utilização da pesquisa de múltiplos casos geralmente se apresenta mais ampla e robusta do que o estudo detalhado de um único caso, ampliando as possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos. Em um estudo de casos múltiplos, um dos objetivos que se tem em mente é elaborar uma explicação geral que sirva a todos os casos particulares, embora possam variar em seus detalhes (YIN, 2001).

Nesta investigação foram analisadas 5 Universidades Federais presentes na Região Norte do país. Essa região é formada por sete estados, sendo estes: Acre (AC), Amapá (AP), Amazonas (AM), Pará (PA), Rondônia (RO), Roraima (RR) e Tocantins (TO), sendo a maior entre as cinco regiões do país, cobrindo 45,25% do território nacional (IBGE, 2013). Conforme Figura 2.

Figura 2 – Mapa do Brasil por regiões



Fonte: IBGE (2022).

No início da pesquisa, dentre as 11 (onze) instituições existentes, seriam pesquisadas 7 (sete) Universidades, sendo a maior e mais antiga de cada Estado; contudo a pesquisadora ao solicitar às instituições a anuência para a realização da pesquisa, duas instituições não enviaram a autorização no prazo solicitado (33 dias). Desta forma, a tese não abordará a política da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e da Universidade Federal do Amapá (Unifap). O Quadro 4, apresenta alguns dados das instituições que são objeto deste estudo.

Quadro 4 – Universidades Federais pesquisadas

Estado	Universidade	Criação	Número de Alunos
Acre	Universidade Federal do Acre (UFAC)	05 de abril de 1974.	8.946 alunos
Pará	Universidade Federal do Pará (UFPA)	02 de julho de 1957.	53.955 alunos

Estado	Universidade	Criação	Número de Alunos
Rondônia	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	08 de julho de 1982.	8.466 alunos
Roraima	Universidade Federal de Roraima (UFRR)	12 de setembro de 1985	9.155 alunos
Tocantins	Universidade Federal do Tocantins (UFT)	23 de outubro de 2000.	17.656 alunos

Fonte: Elaboração própria com base em dados obtidos dos sítios eletrônicos das Universidades.

Primeiramente, com o objetivo de compreender qual o perfil das publicações relacionadas à temática da inovação social, realizou-se um estudo bibliométrico que foi apresentado na justificativa deste trabalho. Para tratamento, análise e discussão dos dados obtidos por meio do procedimento definido foi utilizada planilha eletrônica, com o intuito inicial de identificação e registro das informações e construção de gráficos.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa documental, com o intuito de mapear a estrutura institucional na qual está amparada a política de inovação das instituições pesquisadas, neste sentido buscou-se os principais materiais que poderiam servir de fonte de informação sobre os institucionais (quadro legal e normativo), que norteia a política de inovação social nas Universidades Federais do Norte do país. Os arranjos institucionais são entendidos nesta pesquisa como sendo “regras específicas que os agentes estabelecem para suas transações econômicas ou nas relações políticas e sociais e que definem a forma de coordenação de processos em campos específicos” (LOTTA; FAVARETO, 2016, p. 54). Desta forma, os documentos selecionados para análise são os apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Documentos que foram analisados

Documento	O que foi analisado
Perfil institucional do Plano de Desenvolvimento Institucional	É um “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 e/ou que pretende desenvolver” (BRASIL, 2002, p. 2). Neste documento foi observado se o engajamento social/transformação social, pilares estruturais da inovação social, estavam previstos na identidade e/ou nos pilares estratégicos da instituição.
Organograma das IFES	Verificou-se neste documento a existência de estruturas de apoio à inovação social.
Política de Extensão constante do PDI e demais documentos regulamentadores.	Verificou-se se este documento viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade proposta pelo Plano Nacional de Extensão, o qual apresenta a universidade como um instrumento de mudança social e, ainda, apresenta o aspecto do impacto e da transformação social como uma das diretrizes que devem orientar a formulação e implementação das ações de extensão (FORPROEX, 2012). Sendo destacadas a política e a estrutura de incentivos para o desenvolvimento das ações de inovação social.
Plano de Carreira Docente	Verificou-se neste documento se as instituições favorecem a execução das ações de inovação social por meio de incentivos à carreira docente.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, a pesquisadora também realizou coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, que são consideradas uma fonte essencial de evidências para o estudo de casos (YIN, 2001). A autora entrevistou os Pró-reitores de extensão das universidades pesquisadas, a fim de obter a percepção dos gestores em relação ao processo de inovação social em universidades públicas da Região Norte.

1.4.2 Método de Análise dos Dados

Para fins da análise das entrevistas semiestruturadas e dos documentos, o método utilizado nesta tese foi a análise de conteúdo, que consiste em “um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 40). Este conjunto de instrumentos metodológicos amplamente utilizados em pesquisas qualitativas, se aplicam a discursos extremamente diversificados, a técnica é desenvolvida em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 2011).

Na primeira etapa é necessário fazer a escolha e o processo de organização dos documentos que serão analisados de acordo com os objetivos da pesquisa, essa fase tem por objetivo operacionalizar e sistematizar o desenvolvimento da pesquisa. Nesta pesquisa, os documentos definidos para análise estão apresentados no Quadro 5.

A etapa de unitarização tem como finalidade definir a unidade de análise, ou seja, definir o “elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente à classificação” (MORAES, 1999, p. 5). A natureza das unidades de análise necessita ser definida pelo pesquisador, sendo dependente da natureza do problema, dos objetivos da pesquisa e do tipo de materiais a serem analisados. Cada unidade de análise, para ser submetida à classificação, necessita estar isolada, de modo que possam ser compreendidas fora do contexto original em que se encontravam.

O processo de unitarização é composto por quatro etapas: primeiro é necessário reler cuidadosamente os materiais com a finalidade de definir as unidades de análise, esta decisão depende dos objetivos da pesquisa e do tipo de material a ser analisado. Em segundo lugar, é necessário identificar as unidades de análise e, codificá-las estabelecendo códigos, de maneira a possibilitar serem identificados os diferentes fragmentos referentes a cada unidade de análise provenientes de um mesmo documento. Na terceira etapa, é preciso isolar cada uma das unidades de análise, ou seja, o fragmento escolhido deve ser retirado do texto integral, isto deve ser feito reescrevendo-os, de modo a ficarem individualizados e isolados e, de modo com que

possam ser compreendidos fora do contexto original em que se encontravam (SANTOS, SOARES, FONTOURA, 2004).

Na quarta e última etapa, é preciso definir unidades de conteúdo. As unidades de conteúdo são definidas como “(...) uma unidade geral que é mais ampla do que a de análise, e que serve de referência a esta, fixando limites contextuais para interpretá-la” (MORAES, 1999, p. 5). Nesta pesquisa, utilizou-se como unidades de conteúdo parte dos elementos referenciais propostos por Juliani (2015), os quais foram construídos com base no trabalho de Martins e Terblanche (2003). Eles oferecem elementos necessários para verificar a percepção da maturidade da cultura institucional frente à sua predisposição para criar novas ou melhores soluções para os problemas sociais. Este guia apresentado por Juliani (2015) trabalha cinco elementos de análise para o reconhecimento da situação institucional atual: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamento e comunicação.

O fator estratégia compreende os seguintes elementos: visão, missão e propósito. A estratégia precisa refletir o valor do propósito institucional, se concentrar na solução dos problemas do seu público-alvo ou comunidade e, para se tornar efetiva precisa ser compartilhada e difundida por todos os níveis da instituição. O fator estrutura da instituição é relevante por reforçar valores que promovem a estratégia e a inovação. Equipes multifuncionais, que tenham uma diversidade e talentos, cooperativas que incentivam a interação social e técnica entre desenvolvedores e implementadores podem melhorar e promover a criatividade e a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

O terceiro fator envolve os mecanismos de suporte para a inovação, os meios que fomentam e incentivam os integrantes da instituição a buscarem soluções inovadoras. As recompensas, o reconhecimento, a disponibilidade de recursos, dentre outros são os mecanismos que desempenham esse papel. O fator comportamento, espelha todas as normas e valores compartilhados pela instituição, podendo estes ser inibidores ou facilitadores do processo de inovação. A comunicação é responsável por facilitar as interações entre pessoas e setores, a fim de promover e facilitar as inovações (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Decidiu-se por utilizar este guia em virtude de ele corroborar com o entendimento desta tese a respeito de que a inovação social promove mudanças em três estruturas sociais: cultural, normativa e reguladora. Esses três pilares juntos descrevem o que pode ser chamado de institucionalismo no sentido amplo da palavra (HEISKALA, 2007), conforme relacionado no Quadro 6.

Quadro 6 – Relação entre as estruturas da mudança social e os elementos da maturidade institucional

Estruturas da mudança social segundo Heiskala (2007)	Elementos da análise da Maturidade Institucional segundo Juliani (2015).
Cultural	Comportamento e Comunicação
Normativa	Mecanismos de Suporte
Reguladora	Estratégia e Estrutura

Fonte: Elaboração própria com base em Heiskala (2007) e Juliani (2015).

Contudo, nesta tese se concentrou em analisar o caráter regulatório e normativo da inovação social. Estando, desta forma, os elementos que correspondem às mudanças na estrutura cultural fora do objeto de análise dessa pesquisa. A relação entre as unidades de análise e as unidades de conteúdo analisadas estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Relação entre as unidades de análise e as unidades de conteúdo

Unidades de Análise	Unidades de análise de conteúdo
Plano de Desenvolvimento Institucional Entrevistas semiestruturadas	Estratégia
Organograma das IFES Entrevistas semiestruturadas	Estrutura
Política de Extensão Plano de Carreira Docente Entrevistas semiestruturadas	Mecanismos de Suporte

Fonte: Elaboração própria.

Após definir as unidades de conteúdo, foi realizada a categorização, que é um procedimento de agrupar os dados, classificando-os por semelhança ou analogia, segundo os critérios previamente estabelecidos. Esta etapa facilita a análise da informação e deve fundamentar-se em uma definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo.

As técnicas de coleta e análise de dados estão relacionadas aos objetivos propostos na pesquisa, conforme apresentado no Quadro 8:

Quadro 8 – Relação de objetivos propostos e as técnicas de coleta de dados

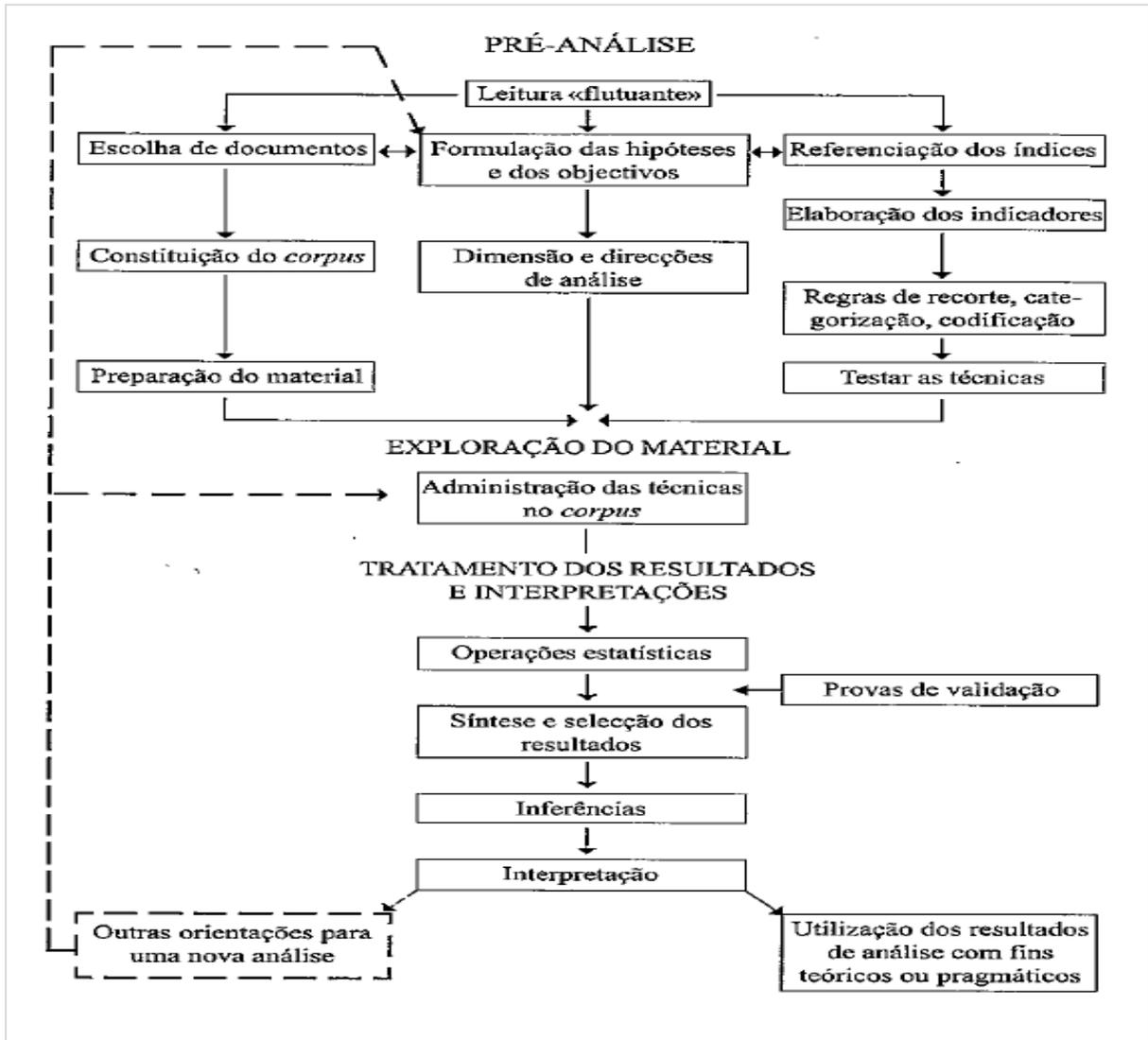
Objetivos Específicos	Técnica de Coleta e Análise de Dados
Identificar e analisar os arranjos institucionais voltados para a política de inovação social em Universidades Federais do Norte do Brasil	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental

Analisar a percepção dos gestores em relação ao processo de inovação social nas universidades públicas da Região Norte.	Entrevistas semiestruturadas. Análise de Conteúdo.
Mapear os principais incentivos e barreiras existentes no contexto institucional nas Universidades Federais do Norte do Brasil para as ações de inovação social	Análise de Conteúdo.
Identificar as similaridades da política nas Universidades Federais do Norte do Brasil voltadas para ações de inovação social nas instituições pesquisadas.	Análise de Conteúdo.

Fonte: Elaboração própria.

Na etapa final do processo de análise de conteúdo é realizada a interpretação dos dados. Para isso, a pesquisadora buscou junto ao referencial teórico embasar as análises dando sentido à interpretação, com isso foi produzido um texto-síntese que expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise. Por fim, a interpretação buscou uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação. Estas etapas podem ser melhor visualizadas por meio da Figura 3.

Figura 3 – Esquema do desenvolvimento da análise de conteúdo



Fonte: BARDIN (2011, p. 128).

Ao final desta pesquisa, pretendeu-se avançar na compreensão da política de inovação social nas universidades federais do Norte do país, destacando a percepção dos gestores em relação ao processo de inovação social nas universidades públicas da Região Norte, mapeando os principais incentivos e barreiras existentes no contexto institucional e, identificando as similaridades da política de inovação social nas Universidades Federais do Norte do Brasil nas instituições pesquisadas.

1.4.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores das Universidades Federais da Região Norte do Brasil selecionadas para esta pesquisa. O critério de inclusão aplicável foi estar em exercício do cargo de Pró-reitor de Extensão

1.4.4 Abordagem dos participantes

A abordagem aos participantes da entrevista semi-estruturada ocorreu primeiramente via e-mail e telefone para verificação de disponibilidade, agendamento da entrevista. Devido ao cenário epidêmico atual, as entrevistas foram realizadas no período de 02 de fevereiro a 07 de março de 2022, de forma virtual por meio da ferramenta tecnológica *Google Meet*.

As entrevistas foram agendadas previamente e, gravadas com o consentimento do participante, desta forma o TCLE foi enviado com antecedência ao participante via e-mail, após o recebimento deste assinado, procedeu-se com a entrevista.

Com exceção da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, que em virtude da dificuldade em conceder a entrevista preferiu enviar os questionamentos respondidos por e-mail.

1.4.5 Aspectos éticos

Esta pesquisa em virtude do preconizado na Resolução nº 510/2016, em seu Art. 1º que dispõe da obrigatoriedade da submissão de pesquisas cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes, fez-se necessário à sua submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. Desta forma, a mesma foi submetida ao referido Comitê em 17 de agosto de 2021, aceita para análise em 26 de outubro de 2021 e aprovada em 05 de novembro de 2021.

Todos os sujeitos da pesquisa, convidados a participar da pesquisa foram informados e esclarecidos com linguagem acessível, acerca do contexto, propósito, natureza, métodos, procedimentos, possíveis danos e resultados esperados da pesquisa. Da mesma forma foram informados do seu direito à recusa e à desistência durante o processo da pesquisa.

Todos que manifestaram o desejo de participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), que foi enviado devidamente assinado pela

pesquisadora por meio digital. Após o término da pesquisa, todos os participantes, receberão o retorno com os resultados da pesquisa.

A presente pesquisa foi dividida em cinco partes, contendo a introdução, três capítulos, as considerações finais, além das referências bibliográficas.

Essa primeira parte trata da introdução do trabalho, que apresenta o problema e, os objetivos que norteiam a pesquisa, os dados que demonstram a escassez de estudos envolvendo esta temática, as motivações para a realização desta pesquisa e, os caminhos metodológicos percorridos para o desenvolvimento e, execução do estudo de múltiplos casos.

No segundo capítulo tem-se o embasamento teórico, com destaque para as teorias que amparam a presente pesquisa: o institucionalismo histórico, com foco nas mudanças institucionais e na dependência de trajetória, e o enfoque teórico da Inovação Social. Este capítulo apresenta as diferentes abordagens institucionalistas, destacando a definição de instituição utilizada pelo institucionalismo histórico, além de tratar do papel das instituições no comportamento e as ações dos indivíduos. Discute-se, também, a contribuição da Universidade para o desenvolvimento das regiões, destacando que, a vocação tradicional da universidade vem sendo ampliada, buscando ampliar a contribuição das Universidades ao desenvolvimento regional. No terceiro capítulo, apresenta-se um contexto da Educação Superior no Brasil, com destaque para a Região Norte do País.

No quarto capítulo, é apresentado os resultados da pesquisa, norteado pelo esquema teórico-empírico traçado, apresentando os resultados obtidos da análise de cada política instituída e, destacando as similaridades, principais incentivos e barreiras existentes no contexto institucional dessas instituições.

Nas considerações finais, a pergunta norteadora e os objetivos da tese foram resgatados com o intuito de demonstrar caminhos percorridos e os resultados obtidos na pesquisa, também foram apresentadas as limitações dessa tese e, sugestões para futuras pesquisas.

Expostas as primeiras considerações referentes à pesquisa, o capítulo a seguir traz a fundamentação teórica que dá suporte à tese.

2 O INSTITUCIONALISMO HISTÓRICO E O PAPEL DA UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO SOCIAL NAS REGIÕES: CONTEXTO HISTÓRICO E TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é debater a teoria que irá fundamentar esta pesquisa. Desta forma, o neoinstitucionalismo histórico foi utilizado para explicar como as instituições afetam o comportamento e as ações dos indivíduos, e como a dependência da trajetória pode explicar essa mudança.

As instituições surgem no contexto de uma escolha histórica e, destes momentos críticos decorrem caminhos divergentes e irreversíveis criando cadeias causais determinísticas. A dependência da trajetória significa que quando um caminho é escolhido, há a atuação de mecanismos de auto reforço que fazem com que o processo fique condicionado a essa escolha e seja dependente de sua trajetória.

A trajetória da Universidade e o debate sobre o seu papel na sociedade nos leva a questionamentos sobre os modelos e, perfil institucional frente a necessidade de responder às demandas sociais e, o clamor por uma maior integração com a sociedade, para superar os problemas sociais.

Buscou-se também aprofundar a pesquisa sobre inovação social, com enfoque no papel da Universidade, compreendendo o processo de inovação social e, como os resultados da inovação social podem contribuir para o desenvolvimento da missão social das Universidades.

2.1 O Institucionalismo Histórico e o papel das Instituições na Sociedade

O institucionalismo, como campo de pesquisa, percebe-se muito mais amplo do que parece à primeira vista, desta forma, entendendo a diversidade de conceitos englobados pelo institucionalismo são apresentadas as nuances das principais correntes institucionalistas, buscando delimitar o referencial teórico que ampara a esta tese.

Esta teoria, composta por uma considerável diversidade de ideias, é dividida em duas correntes principais: velho Institucionalismo e o novo institucionalismo. As discussões das correntes institucionalistas têm como ponto de convergência o entendimento de que as ações são baseadas em regras que regem as interações humanas (DE SOUSA, 2014; CONCEIÇÃO, 2001; HALL, TAYLOR, 2003).

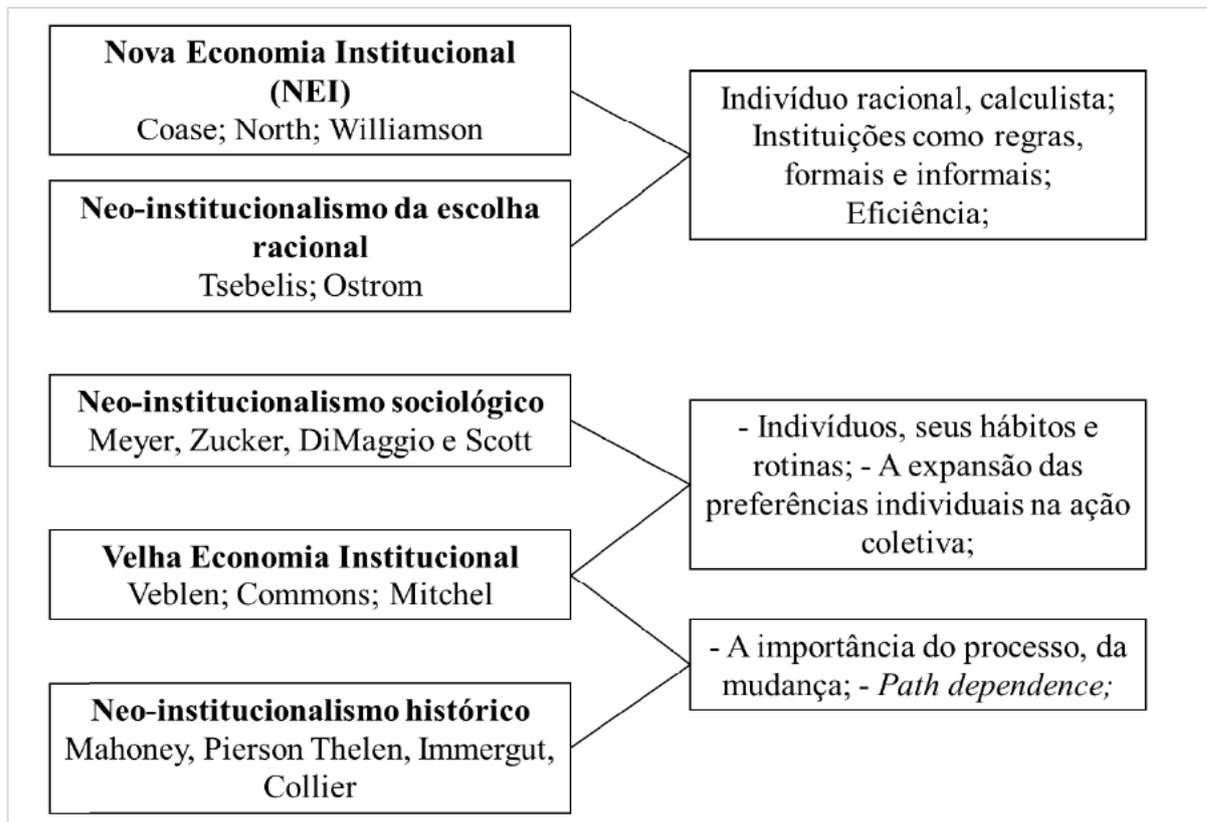
A corrente denominada velho institucionalismo apresentou um significativo avanço no campo analítico-descritivo em virtude de suas oposições ao pensamento econômico clássico. O

novo institucionalismo manteve as bases do antigo institucionalismo em relação à importância dada ao papel das instituições, mas apresentou métodos diferenciados de análises (DE SOUSA, 2014).

A literatura especializada discute três escolas de pensamento derivadas do novo institucionalismo: histórico, escolha racional e sociológico, tendo como ponto convergente o objetivo de elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais e políticos (HALL; TAYLOR, 2003).

Cechi e Grisa (2019) apresentaram um esquema das três abordagens institucionalistas, destacando os seus principais autores e os elementos em comum entre as abordagens (Figura 4).

Figura 4 – Esquema das abordagens institucionalistas



Fonte: Cechi e Grisa (2019, p. 747).

Visualiza-se que os teóricos Thorstein Veblen, John Commons e Wesley Mitchel foram os precursores da abordagem institucional. Os demais autores podem ser denominados como Neo-Institucionalistas. A vertente do neo-institucionalismo não se trata de uma abordagem

unificada, sendo composta por diferentes escolas de pensamento, com suas concepções específicas, tendo em comum de forma mais geral as instituições como objeto de análise.

O principal papel das instituições em uma sociedade é reduzir a incerteza. Os procedimentos, hábitos e costumes que são institucionalizados são legitimados pela sociedade e se tornam aspirações que, aparentemente, apresentam menores riscos. Quando uma ação se torna dominante, podemos dizer que ela se institucionalizou (HODGSON, 2001).

A conferência intitulada “The New Institutionalism: State, society and economy in advanced industrial societies”, que ocorreu em janeiro de 1990, foi de extrema relevância para o desenvolvimento do Institucionalismo Histórico. O referido termo teria como objetivo distinguir “este tipo de institucionalismo de sua alternativa, de “Escolha Racional” (CESARIS, 2009). Os teóricos desta linha definem instituições como “os procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e officiosas inerentes à estrutura da comunidade política ou da economia política (HALL; TAYLOR, 2003, p. 196).

Fernandes (2002) explica que o surgimento e o desenvolvimento do institucionalismo histórico se deu em reação à teoria comportamentalista e à teoria estrutural, teorias dominantes na ciência política durante as décadas de 1960 e 1970. O autor destaca que

O institucionalismo histórico visa construir teorias que se preocupem em explicar o desenvolvimento político e econômico, entre países, ou outras unidades de análise (estados, regiões, cidades), tendo como variável independente as instituições intermediárias, tais como a burocracia, o eleitorado, as redes estabelecidas entre empresariado e governo, a relação estado-sociedade, o processo político decisório e/ou de elaboração de políticas públicas. A evolução da estrutura social, bem como a trilha de escolha e decisão política dos atores ao longo do tempo, moldam a arena política e definem as instituições. (FERNANDES, 2002, p. 2).

O Institucionalismo Histórico aborda diretamente a questão de como os atores e seus interesses se constituem historicamente (CESARIS, 2009). Para entender o questionamento de como as instituições afetam o comportamento dos indivíduos, considera-se questões básicas: como os atores se comportam? O que fazem as instituições? Por que as instituições se mantêm? Estes teóricos utilizam duas perspectivas: a “abordagem calculadora” e a “abordagem cultural” (HALL; TAYLOR, 2003).

Na abordagem “calculadora” é postulado que os indivíduos examinam todas as escolhas possíveis para selecionar aquelas que oferecem um maior benefício. Nessa perspectiva, os indivíduos aderem a esses modelos porque perderão mais ao evitá-lo. Já a abordagem “cultural”, embora reconheça que o comportamento humano é racional e orientado para fins, enfatiza que os indivíduos recorrem com frequência a protocolos estabelecidos de comportamento já conhecidos para atingir seus objetivos, ou seja, o comportamento jamais é

inteiramente estratégico. Desse modo, “as instituições fornecem modelos morais e cognitivos que permitem a interpretação e a ação” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 198). Os autores explicam que certas instituições são tão usuais que escapam a todo questionamento e não podem ser transformadas de repente pela ação individual.

Os institucionalistas históricos, em primeiro lugar, estão interessados em entender as racionalidades “alternativas”, o que leva os indivíduos a fazerem suas escolhas divergentes da decisão racional. Em segundo lugar, estes teóricos consideram as complexas configurações de fatores como casualmente significantes, assim, as decisões surgem de combinações altamente complexas de fatores. Esses autores consideram a causalidade contextual, enfatizando a importância do contexto para explicar o funcionamento e o significado das instituições, definindo limites para a generalidade de modelos em diferentes casos. Por fim, o institucionalismo histórico enfatiza as contingências da história, entendendo que estes processos estão acima da lógica, sendo a história marcada por acidentes de tempo e circunstâncias que só podem ser compreendidas por meio da análise histórica (IMMERGUT, 2006).

North (1990) destaca que a análise histórica demonstra que as instituições induzem processos que fazem com que as reversões de curso sejam cada vez menos atraentes ao longo do tempo. Desta forma, a mudança institucional pode ser entendida como um processo de seleção de ideias e sua transformação em instituições, estando, assim, a competição de ideias e a luta pelo poder frequentemente no centro da mudança institucional (TANG, 2011).

De acordo com Pierson (2016), o Institucionalismo Histórico, em termos relativos a poder e interesses, se concentra especialmente nas relações assimétricas de poder e nas formas com que o núcleo institucional promove os interesses de coalizões políticas. Uma análise sistemática das relações de poder em uma sociedade deve considerar dois pontos principais: 1) deve estar atento aos processos que se desdobram ao longo do tempo; e 2) deve se concentrar nas maneiras pelas quais os arranjos institucionais avançam em direção aos interesses de certos grupos sociais, repartindo o poder de maneira desigual entre os grupos.

Levi (1991) afirma que, como há relações assimétricas de poder entre os atores envolvidos em uma instituição, aqueles indivíduos que possuem mais poder têm interesse em manter os arranjos institucionais vigentes se eles forem satisfatórios, bem como reformar somente aqueles que se mostrarem indesejáveis. Os arranjos mais eficientes são aqueles que “incorporam um sistema normativo de regras informais internalizadas” (LEVI, 1991, p. 85).

Estes arranjos institucionais são vistos por Williamson (1986) como a matriz institucional dentro da qual as transações são executadas, a qual percebe o ambiente

institucional como um conjunto de parâmetros, cujas mudanças impactam os custos de transação (FIANI, 2013).

Entendemos que nessa teoria a instituição é o principal objeto de análise e que, portanto, elas afetam o comportamento individual em função das informações sobre o comportamento dos outros atores. Assim, torna-se essencial entender as formas de pensar ou agir que prevalecem ao longo do tempo, fazendo com que as instituições sejam elementos orientadores das ações individuais e coletivas. Desta forma, as respostas aos problemas diários dependem de um processo histórico antecedente que condicione as possíveis reações, as quais serão definidas tendo como base as interpretações e o sentimento de pertencimento a um conjunto de normas, regras e protocolos (RIBEIRO, 2014).

2.1.1 Mudança Institucional e Inovação Social

A análise da mudança institucional é uma importante questão a ser analisada, em virtude da originária estabilidade proposta pelo termo instituição. A principal tendência do institucionalismo histórico é focalizar os efeitos das instituições tidas como estáveis, entendendo que as principais instituições surgiam no contexto de alguma escolha histórica e, destes momentos decisivos decorrem caminhos divergentes e irreversíveis criando cadeias causais determinísticas.

De certo modo, a estabilidade das instituições é contraditória, pois na medida em que evoluem, elas são alteradas, impactando na disponibilidade de escolhas. A maneira pela qual as mudanças ocorrem deve-se ao quão profundas estão marcadas as restrições informais na sociedade. Ao passo que regras formais podem ser alteradas em virtude de decisões, as regras informais são resultantes de costumes sendo mais impenetráveis a deliberações (NORTH, 2018).

North (1990) explica que as instituições comumente mudam primeiramente de forma incremental, para depois mudarem de forma descontínua, porém, elas nunca são completamente descontínuas. As regras formais podem mudar em virtude de decisões políticas, por outro lado, as regras informais se incorporam aos costumes, sendo mais impermeáveis. As restrições culturais ligam o passado ao futuro, como também nos proporcionam subsídios para explicar a trajetória da mudança histórica.

Conceição (2001) aponta que as instituições mudam e, mesmo através de mudanças graduais, podem levar a mudanças de atitudes e ações. A autora explica que, mesmo persistindo

por longos períodos, as instituições estão sujeitas a súbitas rupturas e consequentes mudanças nos hábitos de pensar e agir.

O conceito de dependência de trajetória (*path dependence*) é apresentado como a ferramenta analítica capaz de entender a importância de eventos e processos sociais em sequências temporais. Uma vez que se tenha adotado uma trajetória específica, seria necessário um grande esforço ou até mesmo um choque externo para alterar a direção e o curso das instituições (BERNARDI, 2012).

Da mesma forma, Do Nascimento, Lima Padilha e Sano (2017) afirmam que “as forças que moldam a ação dos indivíduos se modificam a partir das propriedades do contexto local, e essas propriedades são características institucionais herdadas do passado” (DO NASCIMENTO; LIMA PADILHA; SANO, 2017, p. 7).

Fernandes (2002) corrobora explanando que o conceito de *path dependence* está sendo muito utilizado com o objetivo de auxiliar a compreensão do estabelecimento de trajetórias políticas ou econômicas em um dado país ou em outra unidade de análise, afirmando que a tradição de estudar a política utilizando a observação comparada de trajetórias históricas é antiga nas ciências sociais, com destaque para os estudos de Max Weber. Alguns teóricos da economia que trabalham com o conceito de *path dependence* afirmam que este representa o mecanismo de retornos crescentes. “(...) Os retornos crescentes significam que a probabilidade de dar um passo à frente no mesmo caminho ou rota estabelecida aumenta cada vez que se avança no próprio caminho” (FERNANDES, 2002, p. 2).

Pavarina (2015) esclarece que essa dinâmica aponta que os custos da mudança de uma alternativa para uma outra, aumentam significativamente ao longo do tempo, pois etapas anteriores em uma determinada direção induzem ainda mais o movimento na mesma direção (processo de auto reforço). Em processos de retornos crescentes, a probabilidade de novos passos na mesma trajetória aumenta a cada passo dado nessa trajetória. Esse conceito oferece uma base rigorosa para o desenvolvimento de alguns pontos centrais do institucionalismo histórico:

- Padrões específicos de tempo e sequência importam;
- Grandes consequências podem resultar de eventos relativamente pequenos ou contingentes;
- Cursos específicos de ação, uma vez iniciados, podem ser quase impossíveis de reverter;
- O desenvolvimento político é pontuado por momentos críticos que moldam os contornos básicos da vida social.

A referida autora reforça que, nestes processos, eventos anteriores importam e, diferentes sequências podem produzir resultados diferentes. North (1990) afirma que a primeira vez que se atentou à questão da dependência da trajetória foi ao ler o trabalho desenvolvido por Paul David, o artigo “*Clio and the Economic of QWERT*”, que examina como um conjunto de acontecimentos fez com que a solução da disposição das letras do teclado na máquina de escrever – tornando-as fixas e padronizadas – persistiu mesmo em face de alternativas mais eficientes. O autor assevera que o argumento de que pequenos eventos históricos podem fazer com que certa tecnologia prevaleça sobre outra foi desenvolvido em 1990, no trabalho “*Self-Reinforcing Mechanism in Economics*”. Neste estudo, W. Brian Arthur apresentou quatro mecanismos que explicariam o evento, os quais denominou de auto reforço:

- Custos de Estruturação: se apresentam quando há vultuosos custos iniciais de estruturação na concepção das instituições;
- Efeitos de Aprendizagem: se apresentam quando as modalidades de conhecimentos exigidas decorrem, em boa parte, do contexto institucional. Esse contexto não somente irá moldar a organização interna, mas o quadro institucional irá direcionar a aquisição de conhecimento, o que é fator decisivo para o desenvolvimento.
- Efeitos de Coordenação: se apresentam quando as empresas ganham vantagens ao cooperarem com outras que realizam ações semelhantes;
- Expectativas Adaptativas: se apresentam quando há maior chance de prevalência no mercado, ou seja, há uma redução das incertezas em virtude da permanência daquele regramento.

Visualizam-se diferentes mecanismos explicativos como responsáveis pelos processos de dependência da trajetória. Desta forma, torna-se indispensável identificar os mecanismos que sustentam a estabilidade, pois as potenciais fontes de mudança irão depender deste mecanismo explicativo em operação. Sem essa compreensão, dificilmente será possível entender e delinear as condições sob as quais as mudanças seriam mais prováveis (BERNARDI, 2012).

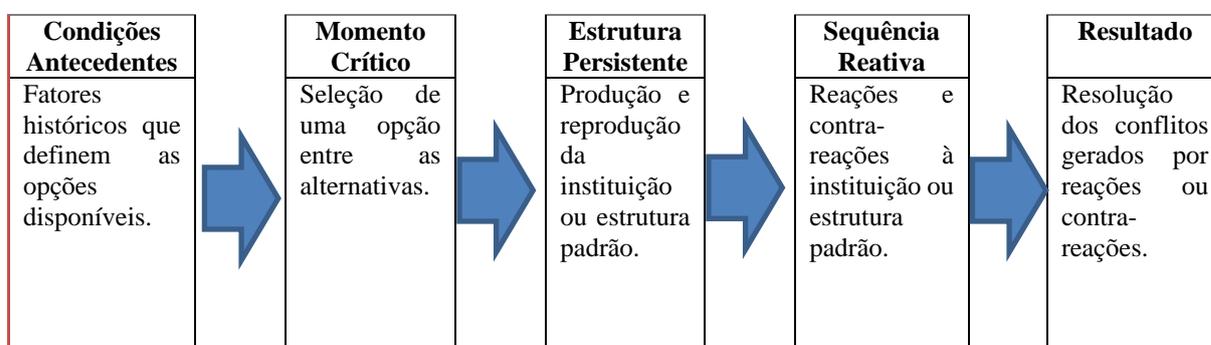
Uma ideia-chave para o conceito de *path dependence* é a noção de momento crítico: um processo de mudança que conduz os indivíduos a fazerem escolhas e tomarem decisões sucessivas no tempo (FERNANDES, 2002). Desta forma, a história é entendida como um processo no qual, a partir de certas condições iniciais – não deterministas –, desenvolvem-se as configurações causais particulares (CESARIS, 2009, p. 79).

Desta forma, o desenvolvimento institucional toma a forma de longos trechos de estabilidade institucional, interrompidos por episódios de inovação, o que quebraria a lógica da reprodução institucional e iniciaria o processo de mudança institucional.

Para Mahoney (2001), a escolha feita durante um momento crítico leva à criação de padrões institucionais que perduram ao longo do tempo. Após um momento crítico, a gama de resultados possíveis é reduzida consideravelmente. Observa-se que nem todos os pontos de escolha representam momentos críticos, apenas aqueles que determinam resultados futuros importantes devem ser tratados como momentos críticos. O autor esclarece que, as opções disponíveis durante momentos críticos, bem como as escolhas feitas pelos atores, são tipicamente enraizadas em eventos e/ou processos anteriores.

Pierson (2016) aponta que a noção de dependência da trajetória é geralmente usada para sustentar dois pontos importantes: padrões específicos de tempo (*timing*) e sequência (*sequence*). O grau em que estas condições prévias determinam as escolhas dos atores pode variar entre um alto grau de discrição individual, até escolhas que estão profundamente enraizadas nas ocorrências. Uma forma de ilustrar essa estrutura é apresentada abaixo:

Figura 5 – Estrutura analítica da explicação dependência da trajetória



Fonte: Adaptado de Mahoney (2001, p. 113).

O foco em momentos críticos, assim, permite aos teóricos da abordagem do institucionalismo histórico evitar a infinita regressão explicativa para o passado e concentrar a atenção nos pontos-chave de escolha que marcaram os pontos da história. O autor esclarece que uma característica que define a dependência dos caminhos é a ideia de que é difícil para os atores reverter os efeitos das escolhas feitas nos momentos críticos, dado que esses eventos levam à formação de instituições que tendem à persistência e que não podem ser facilmente transformadas.

A abordagem dependência da trajetória é muito utilizada nos estudos sobre mudança institucional pois, ressalta como as escolhas dos atores em momentos críticos criam instituições

e, que essas instituições moldam os comportamentos dos atores, e a partir das respostas dos atores a essas instituições novos padrões institucionais são desenvolvidos, apresentando um padrão mutuamente constitutivo para os atores e instituições.

Em relação aos momentos críticos, Pereira (2014) aponta que na abordagem neoinstitucionalista-histórica,

é importante reconhecer que a história é marcada por acidentes de oportunidade e circunstância. Dessa forma, ressalta-se a relevância do estudo dos elementos de ruptura e continuidade presentes na trajetória das instituições e das políticas públicas, compreendendo o contexto histórico como um ambiente marcado por sequências e contingências, a fim de identificar os fatores institucionais ligados a elas. (PEREIRA, 2014, p. 158).

Nesse sentido, o que concerne aos acidentes de oportunidade ou pontos-chave de escolha, Heiskala (2007) aponta que uma qualidade de inovação social seria transformar uma crise em uma janela de oportunidade. Obviamente, não há garantia de que uma crise existente sempre lance inovação e mudança social. Mas em todos os casos em que a situação é reconhecida como crise e são feitas tentativas para resolver a crise, estes processos devem passar por fases de processamento intelectual e social. Observa-se, assim, que a iniciativa socialmente inovadora está diretamente relacionada às mudanças institucionais, seja nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras.

Bignetti (2011) explica que o estudo da inovação social pode ser realizado tendo como base diversas abordagens, metodologias e práticas, e que os estudos sobre inovações sociais divergem das pesquisas realizadas sobre inovações tecnológicas, sendo que a inovação social carece de abordagens e metodologias inovadoras e específicas.

Cajaiba-Santana (2014) corrobora esta afirmação apresentando que as particularidades da inovação social exigem novos paradigmas e novas perspectivas teóricas para se poder avançar, e na busca por novas alternativas teóricas e conceituais para compreender o processo de inovação social como uma fonte de transformação social, os autores utilizam da teoria institucional para argumentar que a inovação social está sempre relacionada com a ação social coletiva que visa a mudança social.

O ponto central na inovação social não é a resolução do problema social, mas a mudança social que ela traz consigo. As novas ideias, ao serem transformadas em ações sociais, propõem novas alternativas e novas práticas sociais que levam à mudança. Uma vez que novas práticas se estabelecem, novos arranjos institucionais passam a ser constituídos. A natureza da inovação

social e seu contexto destacam o processo de criação e não apenas o resultado (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

A inovação social, que no seu início ocorre por meio de experimentos e tentativas, com o passar do tempo, tende a se institucionalizar por meio da prática. Um processo de institucionalização engloba a padronização de comportamentos e relações sociais entre os agentes, controlando-os, aclarando a identidade e criando um ambiente social estável (MUNCK; DIAS; DE SOUZA, 2008). Contudo, um aspecto negativo seria a não institucionalização das ações que ainda se encontram em estruturação (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGRIORLINI, 2010).

Por meio da análise da teoria institucional, as mudanças institucionais promovidas pela inovação social são estudadas de modo a entender como as práticas são criadas e institucionalizadas, nos ajudando a entender as mudanças institucionais ocorridas, dada a dependência da trajetória.

Isso se dá em virtude das novas práticas que emergem dos processos de inovação social serem constituídas em torno da articulação de atores e dos arranjos institucionais. Os agentes, ao interagirem com seu contexto social, transformam-se e são transformados por ele, promovendo a mudança social através da inovação social (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Verifica-se que diversos estudos estão sendo elaborados para consolidar esse campo, buscando teorias mais adequadas para compreender a inovação social e se aproximando, deste modo, de uma consolidação teórica.

2.2 Universidade, Inovação social e Desenvolvimento Regional

No contexto do alto grau de inovação tecnológica, a educação superior é apresentada como uma “força motriz para o desenvolvimento cultural, social e econômico das nações e das pessoas, como fator endógeno de aumento de capacidades e promotor dos direitos humanos, de solidariedade intelectual internacional, de desenvolvimento sustentável, de democracia, de paz e de justiça (UNESCO, 2008, p. 7).

Desta forma, atualmente,

requere-se da universidade: não só a formação profissional tecnicamente qualificada, mas também uma educação que prepare o/a estudante para o pleno exercício da cidadania; não só a produção do conhecimento científico e tecnológico, mas também que a sua atividade de pesquisa esteja voltada para a resolução de problemas e para a resposta às demandas da comunidade e que esteja alinhada com um modelo de desenvolvimento que privilegie, além do crescimento da economia, a promoção da qualidade de vida (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014, p. 138).

Espera-se que por meio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, que a Universidade atue como um elo entre o conhecimento e impacto social, entendendo este processo como uma dupla transformação entre a universidade e a sociedade. Exige-se que a universidade se proponha a superar os desafios a ela impostos e transformá-los em compromissos sociais, em virtude das grandes transformações que estão ocorrendo no mundo, e assim, causem grandes interferências políticas, econômicas, culturais e tecnológicas que modificam a tessitura social.

Corroborando este pensamento, Philpott *et al.* (2011) afirmam que há um grande consenso no fato de as universidades contribuírem efetivamente para o desenvolvimento das regiões, e destacam que a vocação tradicional da universidade focada na transferência de conhecimento e no avanço do conhecimento vem sendo recentemente ampliada em virtude da busca por novas formas de contribuir para o desenvolvimento regional.

Boisier (2009) apresenta que o desenvolvimento de um território depende da existência, da articulação e das condições de seis elementos: a) atores, b) instituições, c) cultura, d) procedimentos, e) recursos, e f) entorno – os quais estão em constante interação. O desenvolvimento da região ocorrerá apenas quando houver uma interação densa e inteligentemente articulada, quando o número de conexões entre estes elementos seja capaz de manter uma relação direta com a possibilidade de gerar processos de desenvolvimento. E, desta forma, as regiões com maior possibilidade de desenvolvimento seriam aquelas que conseguissem construir um projeto político de desenvolvimento que incorporasse de forma articulada todos estes diferentes atores.

Neste sentido, Chiarello (2015) enfatiza

como determinante o papel da universidade por ser uma instituição capaz de mediar o mundo social e a ciência, ocupando uma posição estratégica nos processos de formação de nível superior, nos processos de inovação, bem como de produção e difusão da ciência e da cultura. (CHIARELLO, 2015, p. 242).

Estas instituições,

apresentam as características propícias para colaborar com a detecção, potencialização e geração de vocações locais. Desta forma, a construção dos projetos de desenvolvimento deve considerar o relevante papel das instituições acadêmicas para a promoção das potencialidades do território. (SERRA; ROLIM; BASTOS, 2018, p. 29).

Serra, Rolim e Bastos (2018) enfatizam que, em virtude da recente expansão e interiorização das IES, além das difíceis condições de trabalho científico, a busca por contribuir de forma mais ordenada ao desenvolvimento regional apresenta-se como um processo que pode

resultar na melhor articulação com seus entornos, na valorização destas instituições e na ampliação das possibilidades de manutenção das atividades com a qualidade desejada.

Na medida que as economias se tornam mais baseadas no conhecimento, parece necessário um maior esclarecimento sobre o entendimento do próprio termo. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a existência de dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito.

O conhecimento explícito refere-se àquele que pode ser transmitido em linguagem formal e padronizada. O conhecimento explícito pode ser compartilhado de maneira padronizada na forma de documentação, manuais de procedimentos, especificações funcionais e técnicas, fórmulas científicas entre outras. A sua estruturação é relativamente simples para processamento, transmissão e armazenamento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 137).

Wolfe (2015) esclarece que, na medida que o estoque de conhecimento científico cresce e se torna mais amplamente acessível, o valor econômico relativo desse conhecimento é diminuído por sua abundância. Desta forma, frequentemente, o acesso aos elementos-chave da base de conhecimento depende da dimensão tácita do conhecimento.

O conhecimento tácito, por sua vez, foi definido por Nonaka e Takeuchi (1997) como aquele pessoal, inserido em um contexto e passível de interpretação, sendo de difícil padronização e comunicação. Essa dimensão seria particularmente significativa para as regiões e comunidades, pois é o tipo de conhecimento que tende a ser incorporado localmente. A proximidade dos atores cria condições de transbordamento do conhecimento e difusão do conhecimento tácito, o que requer, para tanto, desenvolver condições para tal ocorrência. Assim, valores como a solidariedade, o engajamento cívico, a reciprocidade e a confiabilidade entre os atores são considerados importantes para a ocorrência de ação conjunta em muitas dimensões.

Chiarello (2015) considera a importância da sociedade e das relações sociais no processo de desenvolvimento da região e reforça as relações sociais e as formas locais de integração como fatores determinantes no processo de transformação socioeconômica das regiões. Neste sentido, a universidade pode exercer o papel de mediadora das relações estabelecidas entre os agentes (universidades, empresas e sociedade civil), criando condições de difusão do conhecimento com o intuito de promover o desenvolvimento.

Etzkowitz (2010) desenvolveu um modelo que buscava esclarecer este processo. Nele, a universidade assume o papel mais representativo, e com um caráter empreendedor, se encarrega da organização da inovação tecnológica ao unir as empresas e o governo. Por esse ângulo, a universidade é a responsável por fazer pesquisa com potencial comercial, criando

empresas (*startups*), políticas e regras de apropriação da propriedade intelectual, divisão de lucros e participação na estratégia de inovação regional.

A Hélice Tríplice é reconhecida internacionalmente como um modelo que tem como aspecto fundamental a inovação através do aprimoramento das interações universidade-indústria-governo. Neste modelo, a universidade amplia seu papel de prover ensino e pesquisa, assumindo um papel equivalente ao da indústria e do governo como geradora de novas indústrias e empresas. Isso ocorre na medida em que o conhecimento avançado é cada vez mais convertido em usos práticos, devido à sua natureza polivalente (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

As interações universidade-indústria-governo formam uma “hélice tríplice” de inovação e empreendedorismo, tese que sustenta o pensamento de que a universidade aprimora a si mesma e o seu papel na sociedade ao ampliar suas missões e, assim, a academia aproxima-se mais do conceito de universidade empreendedora. A hélice tripla é apresentada como sendo o modelo responsável por impulsionar o desenvolvimento do Vale do Silício, criando um ecossistema para inovação e empreendedorismo. Este exemplo demonstrou o efeito de uma dinâmica interativa, dinâmica que começou na academia, mas logo se tornou uma série de intercâmbios entre universidade-indústria e governo-indústria e, por fim, uma tríade entre universidade-indústria-governo. A dinâmica das esferas institucionais para o desenvolvimento em uma hélice tríplice sintetiza o poder interno e o poder externo de suas interações (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

Este modelo espiral hélice tríplice tem sido criticado no meio científico em virtude de sua limitação à medida que desconsidera outros atores que representam as comunidades e suas demandas (JULIANI, 2015). Para Tödtling e Trippl (2005), até a década de 1990, o modelo de política de inovação tinha como foco o fornecimento de infraestrutura de pesquisa e desenvolvimento, o apoio à inovação financeira das empresas e a transferência de tecnologia. Com o passar do tempo, os conceitos tradicionais – como o modelo linear de inovação ou a visão schumpeteriana de firmas inovando isoladamente –, foram substituídos por desenvolvimentos teóricos modernos que enfatizavam o caráter sistêmico da inovação.

Recentemente, os estudos concentram-se na análise de regiões e meios inovadores, áreas de alta tecnologia e aglomerados de indústrias baseadas no conhecimento. A abordagem do sistema de inovação regional fornece uma estrutura para compreender as atividades de inovação necessárias para garantir a competitividade das regiões. Nesse sentido, “os sistemas de inovação são estruturas dinâmicas de interação entre agentes de um ambiente que buscam favorecer a emergência de novas técnicas e ideias em um determinado segmento de mercado, sob o escopo de dada delimitação geográfica” (GANZERT; MARTINELLI, 2016, p. 149).

Para Guerreiro (2005),

Os sistemas regionais de inovação que resultam das dinâmicas locais e regionais (bottom-up) permitem integrar recursos nos processos de inovação que são dificilmente valorizáveis no âmbito de outras estratégias. A recuperação e eventual formalização do conhecimento tácito acumulado é uma das questões determinantes para o êxito destes sistemas, a que se deverão acrescentar as redes de todo o tipo, muitas delas de âmbito informal mas incidindo nos domínios organizativo, tecnológico, financeiro, comercial, cultural ou de estratégia que enformam os sistemas regionais. (GUERREIRO, 2005, p. 136).

Ganzert e Martinelli (2016) destacam que, quanto menor a distância entre os agentes, sejam indivíduos ou empresas, maior o nível da transferência de informações baseadas em conhecimento tácito.

Em um Sistema Regional de Inovação, caracterizado pelos agentes de inovação, universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento, firmas pré-estabelecidas e demais componentes dos clusters ou da região que atuam no implemento de novos métodos e técnicas, há um fluxo dinâmico interno muito bem caracterizado. Universidades transferem conhecimento explícito e profissionais de alta capacitação para a atuação nas empresas e centros de pesquisa. Os centros de pesquisa fornecem às universidades resultados padronizados de pesquisas avançadas, enriquecendo seu conhecimento explícito – formalmente catalogado. Ainda fornecem serviços de pesquisa e desenvolvimento e conhecimento explícito para as empresas do Sistema Regional de Inovação. As empresas, por sua vez, oferecem emprego aos jovens saídos das universidades – quando não se aliam a elas no desenvolvimento de pesquisas e formação de profissionais – e financiam os centros de pesquisa e instituições de desenvolvimento. Em meio a este fluxo estão os profissionais, seres humanos que figuram nesses processos como agentes dotados da capacidade de adquirir conhecimento tácito. (GANZERT; MARTINELLI, 2016, p. 152).

A abordagem dos sistemas de inovação propõe que a inovação deva ser vista como um processo evolutivo e interativo que exige uma comunicação e colaboração intensiva entre os diferentes atores, tanto dentro das empresas quanto entre empresas e outras instituições, como: universidades, centros de inovação, instituições de ensino, instituições financeiras, órgãos de definição de padrões, associações industriais e agências governamentais.

As relações entre ciência, tecnologia, inovação e desenvolvimento são interativas, simultâneas e complexas, tendo as pessoas como principal força propulsora de um ciclo virtuoso, a pesquisa como base, a inovação como vetor e o desenvolvimento como consequência. (AUDY, 2017, p.75).

O fluxo de informações nos Sistemas Regionais de Inovação (SRI) pode ter origem em conhecimentos tácitos ou explícitos. O conhecimento tácito é compreendido como uma espécie de conhecimento gerado pela experiência de atuação do agente. Já o conhecimento explícito,

tem resultado do processo formal de pesquisas e cognições acerca de determinado tema (GANZERT; MARTINELLI, 2016).

Sousa Júnior (2014) reforça a importância do fluxo de informações explicando que o conceito de Sistemas de Inovação está ligado à própria natureza sistêmica do processo de inovação, em que as organizações, normalmente, não inovam isoladamente, mas em colaboração e interdependência com outras instituições. A funcionalidade do sistema está fortemente relacionada ao fluxo de relacionamentos e interações que ocorrem tanto internamente quanto externamente.

Ganzert e Martinelli (2016) afirmam que as conexões que valorizam meramente a transferência de informações, sem estreitamento das relações humanas, são baseadas em conhecimento explícito. Por outro lado, as ações que privilegiam o conhecimento tácito agregam valor humano e vantagens competitivas por intensificação das relações entre os profissionais, ainda que tenham tendência a serem mais lentas. As conexões que se baseiam na transferência de conhecimento tácito são aquelas onde há a presença física do agente humano entre as instituições. As conexões que propiciam a transferência de conhecimento explícito tendem a ser mais rápidas por importarem conhecimentos já preparados e padronizados, porém, o uso desequilibrado das conexões que favorecem a transferência de conhecimento explícito desenvolve um princípio de dependência do Sistema Regional de Inovação perante os sistemas externos.

Um SRI é composto por dois subsistemas incorporados em um cenário socioeconômico e cultural regional comum. O primeiro, refere-se a um subsistema de geração e difusão de conhecimento que consiste em várias instituições envolvidas na produção e difusão de conhecimentos e habilidades. Um segundo subsistema de aplicação e exploração de conhecimento compreende as empresas, clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros de cooperação industrial. E, por fim, tem-se um subsistema específico à formulação e implementação de políticas no plano regional. Os atores nesse nível podem desempenhar um papel poderoso na definição dos processos regionais de inovação com a formulação e implementação de políticas de inovação (TÖDTLING; TRIPPL, 2005).

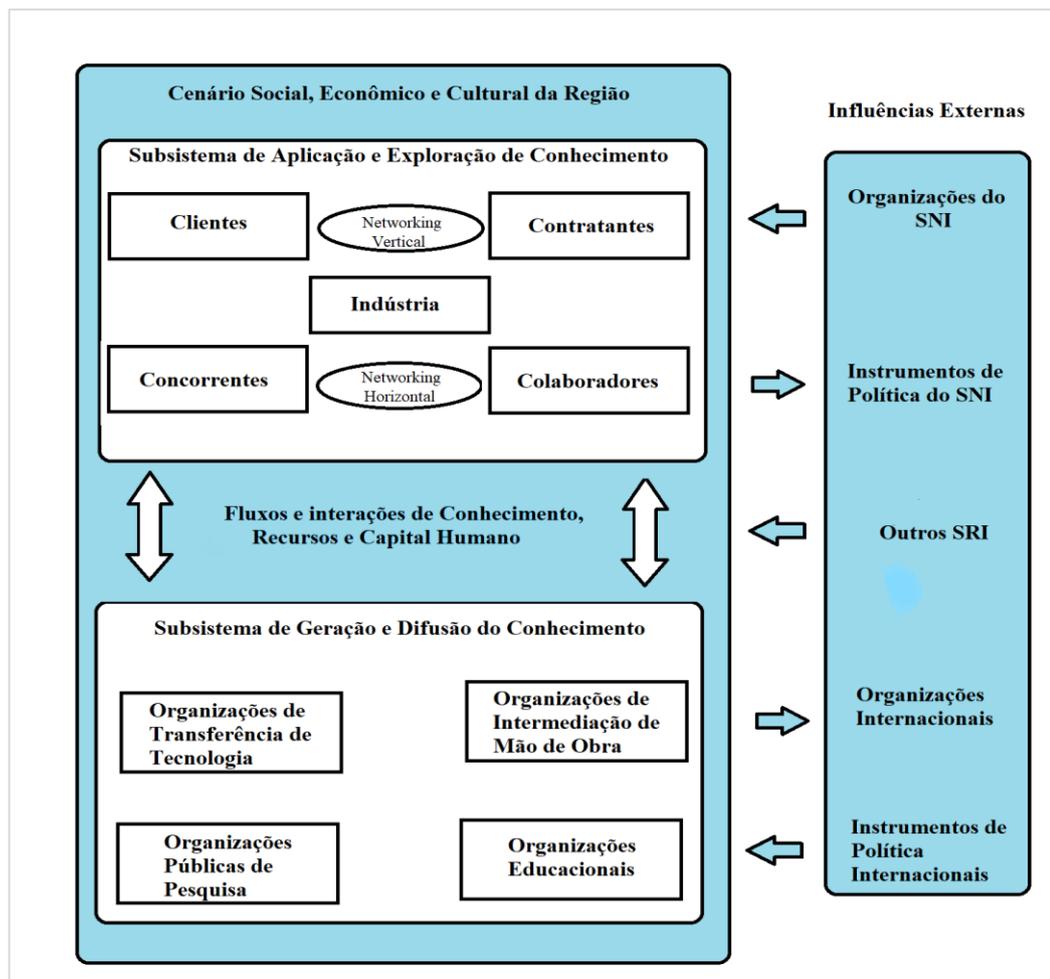
Prodanov, Monzon e Becker (2018) asseveram que,

É nas universidades e nos institutos de pesquisa de excelência que estão depositadas as frações mais expressivas dos conhecimentos e das experiências úteis para o deslanche e a consolidação das inovações. Nessas instituições, tende a se concentrar grande parte das competências da base técnico-científica brasileira. Um contingente que pode ser mobilizado a curto prazo para apoiar a definição de estratégias de

desenvolvimento regional e local mais ousadas e consistentes. (PRODANOV; MONZON; BECKER; 2018, p. 22).

Arancegui *et al.* (2009) expõe a necessidade de que o subsistema de geração de conhecimento venha a interagir intensamente com o subsistema de uso de conhecimento e produção, de modo que haja a transmissão de conhecimentos economicamente úteis, um maior detalhamento das necessidades tecnológicas, e um direcionamento dos esforços na geração de novos conhecimentos. Outras formas de interação se dão por meio do fluxo de recursos humanos, recursos financeiros e por meio da amplificação das competências proporcionadas pela própria transmissão do conhecimento. Ao terceiro subsistema, caberia a função de coordenação, induzindo os processos interativos de aprendizagem.

Figura 6 – Composição de um Sistema Regional de Inovação



Fonte: Traduzido de Tödting e Trippl (2005).

Estes dois subsistemas são explicados por Autio (1998). Para o autor, o subsistema de aplicação e exploração do conhecimento tem como principal componente as organizações, cujo

objetivo principal é explorar o conhecimento gerado no outro subsistema para a obtenção de retorno comercial. As firmas possuem *networking* horizontal e vertical. Relações verticais são realizadas principalmente através de *links* com a cadeia de fornecedores, enquanto as relações horizontais são encontradas tipicamente entre pequenas e médias empresas. Já o subsistema de geração e difusão do conhecimento, é composto, principalmente, por organizações públicas como as universidades, os institutos de pesquisa, agências de transferência tecnológica e outros órgãos de governança regional responsáveis pelas políticas e práticas de suporte à inovação.

A esfera de aplicação e exploração do conhecimento é o principal domínio da atividade comercial nos SRIs. Na medida que as empresas se esforçam para garantir uma posição de domínio, elas frequentemente estabelecem alianças formais e informais com vários grupos de interesse externos. Na ilustração, os principais grupos de interesse são indicados como os quatro Cs: clientes, contratados, colaboradores e concorrentes (AUTIO, 1998).

Para a manutenção da competitividade, faz-se necessário a formação de conexões entre os agentes dos sistemas regionais e outros agentes localizados no ambiente, no intuito de estabelecer fluxos informacionais que contribuam para o aumento das possibilidades de inovação. Em um primeiro passo, estas conexões costumam se dar entre as universidades e as instituições de pesquisa, relação que ocorre desde a formação profissional *stricto sensu* até o fornecimento de informações relativas ao conhecimento explícito constituinte de uma determinada tecnologia, processo ou método. Deste modo, as informações obtidas pelas universidades regionais através de suas conexões com agentes (ou outras universidades) do meio suprarregional configuraram novos conhecimentos a serem colocados em fluxo no Sistema Regional de Inovação.

Asheim e Gertler (2007) e Asheim e Coenen (2005) afirmam que na região encontram-se valores derivados de relações sociais que criam e reforçam a confiança dos agentes. Estes valores, por sua vez, são construídos historicamente e movidos por hábitos rotineiros, comportamentos-padrão, sentido de cooperação, entre outros aspectos que dão coesão social e possibilitam a construção de condições estruturais para o desenvolvimento de processos inovativos.

Trippl, Sinozic e Lawton Smith (2015) realizaram um trabalho com o objetivo de fornecer uma estrutura para analisar as contribuições das universidades para o desenvolvimento econômico e social em diferentes contextos nacionais. A partir de evidências do Reino Unido, Suécia e Áustria, os autores utilizam quatro conceitos diferentes para conceituar como as instituições podem ser melhor mobilizadas para a inovação regional, além de suas funções tradicionais de ensino e pesquisa:

- 1 - Modelo universitário empreendedor;
- 2 - Modelo universitário do sistema regional de inovação (SRI);
- 3 - Modelo universitário modo 2;
- 4 - Modelo universitário engajado.

2.2.1 Modelo de Universidade Empreendedora

O conceito de Universidade Empreendedora foi desenvolvido por Etzkowitz em 1983. As universidades deste modelo buscam contribuir para a prosperidade regional, assumindo um papel ativo na comercialização de seus conhecimentos. Tais atividades estão intimamente relacionadas à implementação de uma cultura de negócios no meio acadêmico e a criação ou ampliação de funções de interface, como escritórios de transferência de tecnologia.

As regiões nas quais estão inseridas lucram com as atividades das instituições por meio da criação de empregos, no compartilhamento formal e informal do conhecimento. Estas instituições de ensino podem agir como “âncoras”, atraindo novos talentos e fornecendo pesquisas que podem ser traduzidas em produtos e serviços, mantendo a especialização regional.

As universidades empreendedoras não apresentam, necessariamente, um forte impacto regional, pois o sucesso das universidades em comercializar ciência não depende apenas de fatores internos, mas também da estrutura das redes sociais regionais pelas quais as informações relevantes são disseminadas.

Para Etzkowitz (1983), neste período de aumento de custos e reduzido financiamento governamental e privado, as universidades estão considerando a possibilidade de novas fontes de recursos advirem do patenteamento das descobertas a partir da venda de conhecimentos adquiridos por pesquisas, de parcerias com empresas privadas, de contratos com a indústria para realizar pesquisas em áreas específicas, e a criação de escritórios para explorar as potencialidades econômicas regionais.

Segundo o referido estudo, a academia está rompendo a fronteira entre ciência e negócios, e até agora, havia uma grande lacuna entre a descoberta e a aplicação científica. Muitos acreditavam que as empresas deveriam ter seus próprios cientistas realizando pesquisas e o desenvolvimento de pesquisas “comerciais” era considerado uma atividade inadequada para cientistas acadêmicos. No período mais recente, no entanto, cientistas acadêmicos muitas vezes encontram-se ansiosos e dispostos a dirigir e/ou participar de programas de pesquisa e desenvolvimento, visando sua aplicação comercial.

Essa mudança nas crenças dos cientistas tem sido, em certa medida, uma consequência do desenvolvimento de pesquisas, com características cada vez mais semelhantes às de uma empresa privada. Em alguns aspectos, os grupos de pesquisa nas universidades tornaram-se "quase empresas", entidades que operam continuamente com acordos administrativos. Vários fatores contribuíram para a mudança de certos aspectos da atividade científica, dentre eles é possível citar as sérias responsabilidades para a obtenção dos recursos financeiros necessários; a grande especialização do trabalho na pesquisa científica; o crescente uso de equipamento especializado e complexo; e a pressão para produzir resultados rápidos que gerem reconhecimento e provisão financeira.

Etzkowitz (1983) cita que a Universidade de Stanford disponibilizou suas patentes em tecnologia genética para empresas privadas a taxas moderadas suficientes para gerarem renda para a universidade, mas com valores inferiores ao que seriam gastos se as empresas buscassem o desenvolvimento da tecnologia.

2.2.2 Modelo da Universidade - SRI

Este modelo apresentado por Cooke, Heidenreich e Braczyk em 2004, conceitua as universidades como tendo um papel fundamental nos processos de inovação interativa. O conceito deste modelo se concentra nas interações existentes entre a universidade e outros integrantes do Sistema Regional de Inovação (SRI), e em como essas interações levam à inovação sistêmica. De acordo com a noção do SRI, as instituições de ensino superior são importantes produtoras de conhecimento que podem desempenhar um papel de ponte no espectro inovação-produção em nível regional.

Semelhante ao modelo empreendedor, a abordagem SRI enfatiza a troca de conhecimento entre as instituições de ensino superior e o mundo industrial. Em contraste com o modelo universitário empreendedor, o conceito de SRI não se concentra apenas nas atividades de comercialização, mas leva em conta um conjunto muito mais amplo de mecanismos de transferência de conhecimento. Isso inclui a pesquisa de contratos, cooperações formais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e formas de transmissão de conhecimento que não envolvem compensações financeiras para instituições de ensino superior, como as repercussões do conhecimento (por exemplo, através do fornecimento de diplomados ao mercado de trabalho local) e contatos informais com empresas. Dentro da estrutura do SRI, uma importante tarefa das universidades é vista como a transferência de conhecimento para pequenas e microempresas e clusters localizados na região.

Um pressuposto-chave da abordagem SRI é que o papel das instituições de ensino superior não depende apenas de suas próprias estratégias, atividades e características organizacionais internas. A configuração do SRI e sua capacidade de inovação e absorção de outros elementos do sistema são centrais para especificar como os resultados das universidades serão traduzidos para o desenvolvimento regional. O modelo universitário do SRI aponta para um alto grau de especificidade contextual das contribuições da universidade para a inovação regional, destacando que o papel das universidades no desenvolvimento regional pode variar a depender das estruturas do SRI.

Tanto o modelo empreendedor quanto o modelo SRI ressaltam as contribuições das universidades para a dimensão econômica do desenvolvimento regional. Todavia, uma visão mais abrangente – que leva em consideração as atividades sociais, culturais e sociais das universidades – é proposta pelo modo 2 e pelos modelos de universidades engajadas.

2.2.3 Modelo Universitário Modo 2

Este modelo apresentado por Gibbons *et al.* em 1994, discute o papel das universidades em relação às novas formas de produção de conhecimento que parecem desafiar cada vez as formas tradicionais, lineares e disciplinares de pesquisa universitária, as quais são complementadas pela geração de conhecimento que surge de interações entre as diferentes disciplinas e é diretamente aplicável aos atuais desafios da sociedade.

Os principais recursos subjacentes ao modo 2 são a produção de conhecimento aplicado, a transdisciplinaridade, a heterogeneidade, a reflexividade e os novos tipos de governança científica e de avaliação da qualidade. A aplicabilidade contextual sugere que as instituições de ensino superior estão envolvidas em pesquisas colaborativas com outras organizações. Por meio destes processos, elas produzem conhecimentos relevantes e conectados ao seu ambiente. A heterogeneidade entre os atores amplia a prestação de contas, a transparência e a avaliação da qualidade das atividades das IES para o público além dos pares acadêmicos. Ao invés de estarem afastadas da sociedade, as IES são retratadas como contribuintes na solução dos problemas sociais.

No modo 2, o conhecimento é sempre produzido sob um aspecto de negociação contínua e não será efetivado até que os interesses dos vários atores sejam incluídos. Este conhecimento pretende ser útil para alguém tanto na indústria quanto no governo, ou na sociedade em geral. A ciência vai além do mercado e a produção de conhecimento se difunde por toda a sociedade.

As expressões regionais das atividades do modo 2 podem assumir várias formas, refletindo uma ampla participação das IES no desenvolvimento regional e na oferta de respostas às demandas sociais e econômicas. O envolvimento da universidade também pode envolver projetos de pesquisa na solução de problemas locais, como planejamento urbano, transporte ou saúde.

2.2.4 Modelo de Universidade Engajada

A universidade engajada é um conceito introduzido por Gunasekera (2004), que a percebe como instituição que tem como foco principal suas atividades na indústria e na sociedade local, moldando ativamente a identidade regional e adaptando as suas funções às necessidades regionais.

O envolvimento da universidade pode assumir várias formas. As instituições de ensino superior podem ajustar suas atividades de ensino às necessidades locais por meio do fornecimento de programas com foco regional, recrutamento local de estudantes e retenção de graduados. O engajamento também é expresso em atividades como a integração formal das necessidades regionais nas prioridades da universidade, além da coordenação de redes regionais e do aconselhamento sobre políticas.

O trabalho sugere que a extensão e o tipo de envolvimento regional das instituições de ensino superior são influenciados pela idade das universidades e suas localizações. As universidades mais jovens e aquelas localizadas fora das regiões metropolitanas tendem a ter um foco mais forte no envolvimento regional, porém, a evidência empírica de formas bem-sucedidas de engajamento ainda é escassa.

O foco sobre o envolvimento da universidade está fundamentado no conceito de economia da aprendizagem, que considera que a mudança é rápida e as habilidades antigas tornam-se obsoletas, fazendo com que novas habilidades sejam demandadas. Ainda, que a aprendizagem inclui a construção de competências e não somente um maior acesso à informação; que o aprendizado está acontecendo em todas as partes da sociedade, não apenas nos setores de alta tecnologia. A aprendizagem depende de como a rede se relaciona e não apenas das habilidades dos indivíduos, mas também da transferência de conhecimento de um grupo para outro para formar sistemas de aprendizagem.

Todos estes conceitos refletem como as universidades estão mudando para contribuir com o desenvolvimento das regiões nas quais estão inseridas.

2.3 Inovação Tradicional e Social

A ideia de inovação apresenta-se como um conceito polissêmico, e como tal, tem favorecido a emergência de variadas abordagens na literatura especializada (LINS, 2012). Diversos autores conceituam a inovação como um processo de implementação de novas ideias e conceitos. Para Balbino *et al.* (2020) a inovação é o resultado de um processo de solução de problemas, de mercado ou de custo. Oliveira e Deponti (2016) apresentam a inovação como um processo que abrange atividades técnicas de criação, desenvolvimento e gestão, e que resultam na comercialização de novos produtos ou na criação de novos processos.

Para Comini (2016), inovar mostra-se como uma atividade complexa que parte de um processo que está relacionado com as descobertas, experimentações e com a adoção de novos produtos e/ou processos produtivos. Segundo Audy (2017, p. 75), inovar refere-se à “efetiva implementação, com sucesso (valor agregado), de novas ideias, em um determinado contexto”.

Balbino *et al.* (2020) dissertam que os estudos sobre inovação iniciaram na economia nas obras de Joseph Schumpeter, que abordou a inovação como método propulsor do desenvolvimento. Schumpeter apud Balbino *et al.* (2020) acreditava que o progresso estava no processo de destruição inicial caracterizada pela inserção de um novo bem ou método de produção, pela abertura de um novo mercado, pela aquisição de novas matérias-primas ou por inovadoras formas de organização. Nesse prisma, passa-se a compreender a inovação como uma forma inovadora de combinar ideias e desenvolvê-las na prática, de forma a gerar resultado econômico.

Para Bataglin (2017),

a vantagem competitiva, nesta perspectiva, resulta deste ciclo, onde a inovação sendo permanente, gerará lucros extraordinários e, por conseguinte, mais investimentos e mais inovações. Assim, a capacidade da empresa em destruir velhas ideias e incorporar novidades é o que a mantém no mercado. (BATAGLIN, 2017, p. 28).

Analisando as definições de inovação e buscando compreender o seu vínculo com a teoria do desenvolvimento econômico elaborada por Joseph Schumpeter, visualiza-se que o empreendedor e a organização assumem, como agentes do processo de desenvolvimento tecnológico, o papel principal no processo de criação, possibilitando a obtenção de lucro através da inserção de inovações aceitas pelo mercado. A inovação, segundo Schumpeter, está vinculada à inserção de novos bens, métodos de produção, mercados, novas fontes de matérias-

primas, bem como a definição de novas formas de organização da indústria (OLIVEIRA; DEPONTI, 2016).

Schumpeter apud Balbino *et al.* (2020) apresenta a distinção entre invenção e inovação, salientando que “a diferença entre ambas consiste essencialmente no sentido econômico, pois uma inovação somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção, e assim, gerando riqueza” (BATAGLIN, 2017, p. 30). Bignetti (2011) argumenta que as inovações têm o intuito de gerar ganhos econômicos ou vantagens competitivas, abrangendo as transformações organizacionais e de mercado, destacando a inovação tecnológica de processos e produtos.

Em um estudo realizado pela Comissão Europeia, com o objetivo de identificar os fatores dos quais dependem a inovação para elaborar propostas para fomentar a capacidade de inovação na Europa, a inovação deixou de ser vista apenas como um processo técnico, mas, acima de tudo, começou a ser vista como um fenômeno social intimamente envolvido com as condições sociais nas quais é produzido (CRESSON; BANGEMANN; PAPOUTSIS, 1995). Para Heiskala (2007) isso implica que todas as inovações são inovações sociais, no sentido de que mesmo as inovações tecnológicas afetam as práticas sociais.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) acrescentam que a inovação social se apresenta como uma das alternativas para solucionar problemas sociais frente às estruturas ineficazes e as políticas governamentais ineficientes. McGowan e Westley (2015) relatam que, embora a temática da inovação social pareça uma novidade, ao longo da história, os seres humanos têm implementado mudanças sociais através de inovações sociais.

A inovação social, segundo a definição de O’Byrne *et al.* (2014, p. 54), refere-se ao emprego bem-sucedido de ideias, práticas ou objetos através de colaborações e parcerias inovadoras, causando um impacto positivo na sociedade e melhorando a prestação de serviços públicos.

Lacerda e Ferrarini (2013) asseveram que a definição de inovação social (IS) surge contrariando o avanço tecnológico e a própria renovação da noção de inovação. A IS refere-se às formas inovadoras de atuação que tem como finalidade reorganizar os papéis sociais ou criar novas opções para situações sociais problemáticas. Para Lins (2012, p. 110), a inovação social “pode ser fruto de uma intervenção encetada por atores para responder a um problema social, geralmente por iniciativas mais abundantes no terceiro setor, não obstante as incursões identificadas no setor privado e no próprio setor público”.

Segundo Lins (2012),

A geração da inovação ocorre quando um problema ou uma necessidade é percebido como já existente ou próximo e, assim, com o objetivo de se encontrar uma solução, atividades de pesquisa são realizadas, ensejando um conjunto de etapas subsequentes. A etapa seguinte consiste na realização de pesquisas básica e aplicada, com vistas à apoiar a ideia pretendida para solução do problema, cujo desenvolvimento, consiste em dar forma a ideia. Essa fase exige do “inventor e desenvolvedor”, habilidades para administrar as expectativas e a incerteza que envolvem os usuários, sejam eles indivíduos ou organizações, bem como o comportamento de pares, competidores ou política de governo, além de outros que possam afetar a inovação. (LINS, 2012, p. 22).

Santos (2012) apresenta um quadro com uma série de conceitos de inovação social que demonstra as diferentes visões dos autores e destaca, ainda, as especificidades de cada conceito apresentado.

Quadro 9 – A inovação social sob diferentes visões

Autor / Ano	Conceito	Especificidades no Conceito
Taylor (1970)	São novas formas de agir para buscar uma resposta às necessidades sociais não satisfeitas e se manifesta por meio de uma nova organização social.	Conceito pioneiro que traz à tona a necessidade de solucionar problemas sociais a partir da ação da sociedade.
Lauwe (1976)	É uma ação que cria novas estruturas ou relações sociais, novos modos de decisão, originando-se da consciência individual (e depois coletivizada) de uma situação real inaceitável ou negativa em relação a uma situação desejada.	O conceito traz a integração entre objetivos pessoais e coletivos.
Mumford (2002)	É a geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar suas atividades interpessoais ou interações sociais para atender um ou mais objetivos comuns, podendo variar quanto à amplitude e impacto.	O conceito ressalta o “como”, ou seja, a ideia de que a inovação social é um processo.
Cloutier (2003)	É uma resposta nova definida na ação e com efeito duradouro para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.	Contribui com a ideia de que a inovação social precisa gerar a mudança na comunidade em que está inserida, a partir de uma forma diferente de agir.
Moulaert <i>et al.</i> (2005)	A inovação social é contextual e dependente da trajetória, ou seja, refere-se às mudanças nas agendas, agências e instituições decorrentes da construção social que levam a uma melhor integração dos grupos excluídos. Está relacionada, explicitamente, a uma posição ética de justiça social.	Os autores enfatizam a importância de compreender o contexto e a história da comunidade que recebe a inovação social.
Moulaert (2005)	A inovação social, tanto em produto como em processo, é caracterizada por três atributos isolados ou combinados e realizados de forma coletiva: a) contribui para atender às necessidades humanas não satisfeitas; b) aumenta os direitos de acesso; e c) melhora as capacidades humanas.	O conceito é focado nos resultados que a inovação social pode gerar.
Rodrigues (2006)	Está relacionada às mudanças em papéis sociais, ou seja, mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.	Amplia o conceito no que se refere à interação entre diferentes atores, possibilitando que cada indivíduo assumira novos papéis, na medida que consegue perceber seu desenvolvimento gerado a partir da troca de experiências.

Autor / Ano	Conceito	Especificidades no Conceito
Heiskala (2007)	Significa mudança em, pelo menos, três estruturas sociais: i) Cultural – novas interpretações da realidade, transformando modelos mentais e paradigmas; ii) Normativa – novos valores para as normas legítimas, e iii) Reguladora - transformando regulamentos explícitos de forma que eles sejam aceitos. A inovação social deve melhorar o desempenho social e econômico da sociedade, contemplando a quantidade e qualidade de vida.	O autor relaciona os resultados da inovação social com mudanças nas estruturas cultural, normativa e reguladora.
Mulgan; Tucker; Ali; Sanders (2007)	É o conjunto de atividades e serviços inovadores que tem como objetivo satisfazer uma necessidade social e que são desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.	Aponta, no conceito, para a necessidade da inovação social ser desenvolvida a partir de uma organização social.
Phills; Deiglmeier; Miller (2008)	É uma nova solução para um problema social, sendo mais efetiva e sustentável ou apenas melhor que as soluções existentes. O valor social criado impacta na sociedade como um todo e não individualmente. A inovação social pode ser um produto, processo de produção ou tecnologia (muito parecido com a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, um pedaço da legislação, um movimento social, uma intervenção ou a combinação destes resultados.	Ampliam, no conceito, as formas como a inovação social pode se apresentar, podendo originar-se tanto de indivíduos, como de movimentos e organizações.
Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010)	São as formas pelas quais as pessoas criam respostas novas ou mais efetivas para os desafios sociais/ambientais atuais. Acontece em todos os setores: público, privado e terceiro setor. Difere da inovação tecnológica/comercial tanto nos resultados como nos relacionamentos, necessitando, portanto, de processos, métricas, modelos e métodos distintos.	Introduz o termo desafios ambientais ao conceito, além de destacar a necessidade de se estabelecer processos, métricas, modelos e métodos específicos para os processos de inovação social.

Fonte: Santos (2012, p.25).

De acordo com o Quadro 9, percebe-se que todas as definições de Inovação Social mencionam uma ação que gera mudança e a busca pela mitigação dos problemas sociais. Necessariamente, essa ação não precisa ser algo inédito, mas que seja novo para um contexto específico. Por ter esta característica, seu desenvolvimento e implementação estão acompanhados de incerteza ou risco, devendo gerar valor para quem a utiliza, o que torna fundamental a participação dos atores envolvidos.

Esta tese adota a definição de inovação social baseada nos conceitos de Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010), Heiskala (2007) e Moulaert *et al.* (2005). Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010) apontam a inovação social como as formas pelas são criadas respostas novas ou mais efetivas para os desafios atuais, Heiskala (2007) relaciona os resultados da inovação social com as mudanças nas estruturas cultural, normativa e reguladora; e Moulaert *et al.* (2005) enfatizam a importância de compreender o contexto e a história, visto que a inovação social é contextual e dependente da trajetória.

Heiskala (2007) aponta que as inovações regulatórias transformam regulamentos explícitos e/ou as formas de sanção. As inovações normativas desafiam os compromissos de valor estabelecidos e/ou a forma como os valores são especificados em normas sociais legítimas. Finalmente, as inovações culturais desafiam as formas de interpretação da realidade através da transformação de paradigmas mentais, quadros cognitivos e hábitos de interpretação. Juntas, estas três classes formam a esfera das inovações sociais.

Desta forma, a inovação social possui uma estrutura imaterial que não se apresenta como um processo técnico, mas um fenômeno social, e desempenha um papel de mudança social que não pode ser construída com base nas práticas já estabelecidas, mas em novas práticas sociais que tenderão a se institucionalizar (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Agostini, Silva e Langoski (2015) compreendem que as inovações representam uma quebra da rotina, das formas de pensar e de agir cotidianas, e que os sistemas culturais e organizacionais surgidos para atender as demandas do desenvolvimento econômico não conseguem atender as demandas sociais, o que abre espaço para o surgimento de iniciativas que busquem mitigar as assimetrias sociais. Os autores ressaltam a necessidade de novas estratégias para superar os desafios da sociedade contemporânea, e, apresentam a inovação social como uma das alternativas.

A inovação social, vista como um processo, desenvolve-se com a participação dos indivíduos e dos atores sociais durante todo o projeto, sendo um processo de construção social e elaboração de soluções através da colaboração e do aprendizado entre todos os atores envolvidos para a formação de novas relações sociais.

Para fomentar novas ideias e implementá-las com êxito, faz-se necessário um constante processo de aprendizado. Durante esse processo, há o desenvolvimento de novas ideias e de conceitos, resultando na produção de conhecimento. A diferença de uma simples mudança para um processo de inovação encontra-se em quão transformadora é essa experiência. Em contrapartida, a inovação pode se dar através de um processo de construção de sentido, com a construção de um modelo que tenha um novo significado através de novas regras. Essa dinâmica acontece especialmente no setor público, em que a busca por legitimidade é contínua, unindo os valores do ambiente externo e interno, gerando políticas de conformidade com uma agenda de inovação (BORGES, 2011).

Quando concebemos a inovação social como um processo, verifica-se que ela acontece por fases de desenvolvimento até integrar o contexto em que está situada. Essas etapas descrevem como um problema social gera perspectivas e se torna uma solução sistêmica.

O processo tem início na identificação de evidências e diagnósticos de problemas. Geralmente, essa etapa se dá em meio a crises, mudanças de estratégias ou baixa eficiência, quando surge a possibilidade de inovar. Nessa etapa, mostra-se imperioso reunir informações, definir o problema e se certificar de atacar as causas. A partir de um problema bem definido, surgem alternativas de como solucioná-los. Tal fase envolve abordagens criativas para aumentar as opções de possíveis soluções, vinculando experiências anteriores e inovações (BORGES, 2011).

A inovação social pode ser compreendida como uma mobilização em torno de um objetivo, protagonizada por um movimento social ou por uma organização. Ou seja, mostra-se como resultado da pressão da sociedade civil.

Na perspectiva de Andrew, Klein e Mohamoud (2010):

A inovação social tem expressões territoriais que podem ser enquadradas no âmbito econômico, bem como em limitações sociológicas, políticas e culturais. A dimensão territorial da inovação desempenha um papel importante no desenvolvimento, uma vez que se torna possível institucionalizar uma inovação social existente como uma inovação territorial desejada. A intencionalidade dos atores está, portanto, ligada aos resultados da inovação social e incorporada às comunidades territoriais existentes. (ANDREW, KLEIN; MOHAMOUD, 2010, p. 19).

Segundo Bignetti (2011), a IS supõe, ainda, a renovação dos acordos institucionais e a criação de novos códigos de conduta como resultado da alteração das relações sociais entre as partes envolvidas.

Lubelcová *et al.* (2012) descreve que a inovação social também pode ser analisada pelo aspecto do seu resultado, que seria uma combinação da função reparadora e da vontade de transformação social. Assim, a inovação social só adquire verdadeiro valor e difere-se da invenção, quando se difunde e se coloca ao serviço de transformações permanentes, contribuindo de forma efetiva para a mudança social.

Segundo análises elaboradas por Hulgard e Ferrarini (2010), estudiosos do campo de empreendedorismo e da inovação social, não havia uma atenção para a relevância do valor social produzido, criando uma definição mais voltada para as consequências da IS. No conceito orientado para o resultado, o valor social pode ser proveniente de sociedades paternalistas e não democráticas, visto que se dá atenção apenas ao resultado.

Moulaert *et al.* (2005) destaca que a maioria das discussões contemporâneas sobre inovação social enfatiza sua dimensão “processo”, contudo, na fase atual de redução do Estado social, a dimensão “resultado” está ressurgindo como uma questão importante. Na medida que as necessidades crescem, a resposta às demandas torna-se cada vez mais relevante.

Agostini, Silva e Langoski (2015) defendem que a inovação social seja analisada conforme três níveis: no nível do indivíduo, do ambiente ou da instituição. A inovação social, no que tange ao indivíduo, busca instigar mudanças no sujeito com o intuito de desenvolvê-lo para que ele conduza sua própria vida, gerando o empoderamento do indivíduo. O processo de inovação social, no nível do sujeito, dá-se pela participação dos indivíduos desde o momento em que criam a consciência da necessidade de elaboração e execução do projeto de melhoria.

A IS tem o intuito de mitigar as demandas sociais no nível regional e/ou local. A inovação social pode ser uma abordagem a partir do consumo, refletindo em uma mudança de hábitos de consumo; ou ter uma abordagem de desenvolvimento, voltada para a melhoria de aspectos econômicos e sociais que englobam a vida dos indivíduos.

A inovação social, com enfoque organizacional, abrange o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho. Assim, duas perspectivas podem ser introduzidas: *i*) a instrumental, que busca uma nova estrutura e beneficia a criação do conhecimento e da inovação tecnológica; *ii*) e não-instrumental, que considera formas de organização inovadoras do trabalho como um meio de inovação social, melhorando a condições de vida daquela sociedade.

Ao considerar a inovação como resultado, as dimensões propostas por Agostini, Silva e Langoski (2015) apenas seriam consideradas como inovações a partir do momento em que gerassem transformações significativas no que tange ao indivíduo, ao ambiente ou à instituição. Todavia, deve-se observar o impacto na criação de valor, no processo de desenvolvimento da inovação social e no caminho percorrido antes, durante e depois de sua implementação.

A definição orientada para o processo considera as fases que levam à criação e implementação da IS. Segundo essa perspectiva, a inovação social não pode desagregar-se do processo e do produto, pois leva em consideração o caráter participativo e colaborativo da aprendizagem (HULGARD; FERRARINI, 2010). Deste modo, a inovação social, através de seu processo, pode ser compreendida como uma construção social, uma interação entre vários atores organizacionais e a utilização de conhecimentos para agilizar o processo de surgimento e do desenvolvimento de inovações.

Nenhuma entidade pode controlar, isoladamente, a entrada de ideias, de processos e de tecnologias, visto que os processos ocorrem dentro e fora da instituição ou organização e, portanto, devem usar diversos caminhos para que o resultado seja inovador. Segundo Hulgard e Ferrarini (2010), a inovação social tida como um processo ocorre em áreas colaborativas caracterizadas pela existência de limites tênues e indefinidos entre os atores sociais.

Considerando esta perspectiva, compreender como ocorre o desenvolvimento da inovação social torna-se imperioso. Diversos estudiosos têm argumentado que o surgimento da inovação social está associado à interação entre as organizações na colaboração inovadora através de parcerias, alianças ou redes de colaboração que viabilizem a troca de conhecimento e a aprendizagem entre os atores e integrantes (LUBELCOVÁ *et al.*, 2012).

Alguns autores, como Escobar e Guitiérrez (2011), argumentam que a inovação social pode surgir da interação entre os diferentes setores, deste modo, considera-se que a inovação social pode ser definida como qualquer atividade que busque novas soluções para as necessidades sociais, além de potencializar as condições de vida dos indivíduos e da sociedade. Por fim, acredita-se que a IS é composta de um processo e de um resultado.

Cabe categorizar alguns atributos comparativos entre os conceitos de inovação social e inovação tecnológica. Com base nos estudos de Bataglin (2017), Juliani (2015) e Albagli e Maciel (2011) foram selecionados alguns aspectos passíveis de comparação, apontando diferenças e semelhanças:

- Finalidade e Valor: A inovação tecnológica se baseia no ganho de vantagem competitiva e maximização de lucros na busca pelo valor econômico enquanto, que a inovação social busca gerar valor e transformação social.
- Impactos: o impacto de ambas é variável. Contudo, os elementos responsáveis pela variação são bastante distintos. O impacto da inovação tecnológica depende da promoção de benefício para o mercado e conhecimento relevante para o campo científico, já o impacto da inovação social depende das características de cada sociedade, ou seja, o nível de impacto varia conforme sua cultura, comportamento e hábitos.
- Complexidade: para o desenvolvimento de algo realmente inovador, geralmente, a inovação tecnológica apresenta alta complexidade. Já a inovação social, dependendo das circunstâncias sociais, pode ser simples ou complexa, variando conforme a adoção e disseminação de cada inovação da sociedade.
- Transição: por ser técnica, a transição de tecnologias tende a ser mais fácil que a social, por não depender de fatores sociais. Na inovação social, em virtude das suas características diversas, a transição da inovação no âmago da sociedade pode ser muito difícil e, ainda maior de uma sociedade para outra.
- Motivação: a motivação da inovação tecnológica refere-se à investigação científica de diversos profissionais, enquanto a motivação para a inovação social emerge das demandas sociais de um ou mais indivíduos.

- **Recursos:** a adesão às inovações tecnológicas depende de muitos recursos financeiros, estrutura e profissionais capacitados para a manutenção e utilização da inovação. Já na inovação social, não requer recursos sofisticados, mas depende da conscientização dos indivíduos em acolher algo novo que pode ser útil para melhorar as condições de vida.
- **Indicadores:** para avaliar a inovação tecnológica, basta observar seu caráter inovador, se é ou não realmente novo. Mensurar a inovação social mostra-se bastante complexo, pois depende da percepção de indivíduos ou sociedades sobre a mudança social envolvida.

A sistematização das diferenças apontadas pela literatura entre inovação tecnológica e social são representadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Diferenças entre a Inovação Tecnológica e a Inovação Social

Inovação Tecnológica	Aspectos	Inovação Social
Maximização do Lucro Vantagens Competitivas	Finalidade	Transformação Social Solução de Problemas Sociais
Econômico	Valor	Social
Benefício para o mercado	Impacto	Benefício social
Alta Complexidade	Complexidade	Complexidade Variável
Fácil	Transição	Complexa
Científica e Econômica	Motivação	Demandas Sociais
Recursos Financeiros	Recursos	Conscientização dos indivíduos
Caráter Inovador	Indicador	Mudança Social

Fonte: Elaboração própria.

Visualiza-se que, a dimensão "social" da inovação se refere principalmente ao tipo de valor a ser gerado, sendo menos atrelado ao lucro e, as vantagens competitivas e, mais preocupado com as demandas sociais, o compartilhamento entre pessoas, seus comportamentos, perspectivas e culturas.

Os estudos de Isaksen, Dorval e Treffinger (2010) ao estudar os elementos necessários para promover a inovação, comprova que se deve haver integração entre a inovação social e a tecnológica, as perspectivas devem complementar-se. A cada período, uma perspectiva terá maior impacto e dependência sobre a outra e vice e versa, de modo que o entrosamento entre as duas abordagens (inovação social e tecnológica) deve existir para que o desempenho da inovação seja alcançado e eficaz.

2.4 O papel da universidade no desenvolvimento da inovação social

A demanda crescente de que as instituições de ensino superior (IES) reforcem seus laços com a sociedade e contribuam mais ativamente para o desenvolvimento socioeconômico local/regional fez com que estas instituições buscassem reforçar suas ações junto à comunidade externa. Este conjunto de ações tem sido considerado como parte integrante da terceira missão dessas instituições – sendo a primeira o ensino, e a segunda a investigação –, que representaria um amplo conjunto de interações entre a universidade e a sociedade. Entretanto, este entendimento ainda suscita muitas discussões, não só do ponto de vista conceptual, mas principalmente em termos do seu âmbito (NUNES GIMENEZ; MACHADO BONACELLI, 2018).

Lins (2012, p. 60) aponta que, no século XIX, o Estado assumiu o papel de provedor financeiro da maior parte das universidades e, “este financiamento governamental atualmente é motivo de pressão sobre estas instituições para elas se adaptem ao novo contexto e ampliem a sua relação com a sociedade bem como seu papel nela”. Para Elliott (2013), em uma era de incerteza econômica, os governos exigem cada vez mais que a educação proporcione um forte retorno econômico para o significativo investimento nacional que ela absorve. Deste modo, por meio de suas três missões, a universidade colaboraria com a transformação social.

De acordo com o artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 as universidades “obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” este tripé se constitui o eixo fundamental da Universidade brasileira, essa indissociabilidade é um princípio orientador da universidade e, as relações entre ensino, pesquisa e extensão decorrem da definição da identidade de cada instituição. Esse fundamento metodológico, é essencial para as instituições comprometidas com o desenvolvimento das regiões e, que buscam uma aproximação da universidade com a comunidade. A indissociabilidade proporciona a comunidade acadêmica a capacidade de realização de uma leitura da realidade, análise e posterior planejamento de ações, com a finalidade concreta de transformação de uma determinada realidade.

Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009) amparam este entendimento apresentando a relação entre o ensino superior e a sociedade para além da primeira (educação) e da segunda (investigação) missão. Afirmam que a terceira missão pode variar consideravelmente, desde a ênfase no conhecimento e na transferência de tecnologia para as empresas, até ao conceito mais amplo de buscar servir as necessidades da comunidade. O que se conhece por terceira missão é moldado de acordo com a estrutura institucional e contexto socioeconômico de cada país.

Os autores, ao realizarem uma análise de vários países com diferentes características econômicas, políticas e geográficas, apontaram diferenças significativas nas atividades de terceira missão, conforme apresentado abaixo:

a) A terceira missão em países de baixo nível econômico:

Uma consequência importante desta estrutura é o baixo nível de atividades de inovação na indústria e serviços. No entanto, a investigação das universidades está, geralmente, orientada para campos complexos e intensivos de investigação e, para isso, faltam os parceiros apropriados no setor produtivo, em virtude da falta de capacidade de absorção das empresas. O forte enfoque na transferência de tecnologia (alta tecnologia) é visto principalmente como um pedido injustificado da parte política.

b) A terceira missão em países em desenvolvimento:

Nestes países, a maioria das empresas trabalha no campo dos produtos e serviços menos complexos, tendo dificuldade na absorção do conhecimento pelas empresas. Porém, as diferenças entre os níveis econômicos baixos e médios refletem em uma procura mais vasta de pessoal altamente qualificado. Desta forma, procura-se uma ligação mais estreita entre a terceira e a primeira missão, o que pode levar a uma reorientação da primeira missão, com o fortalecimento do ensino para a prática profissional.

Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009) citam que, na China, a solução encontrada foi o estabelecimento de empresas pertencentes a universidades com uma orientação tecnológica distinta. Este modelo parece ser uma boa porta de entrada para uma economia mais orientada para o conhecimento e o desencadeamento de um crescimento econômico substancial. No entanto, os autores afirmam que este é claramente um sistema de transição, e que com mais crescimento econômico, as atividades de pesquisa e desenvolvimento devem ser realizadas pelas próprias empresas. O exemplo de Cuba representa uma abordagem completamente diferente, os escassos recursos públicos da pesquisa universitária concentraram-se em vacinas sintéticas vinculadas às necessidades da sociedade.

c) A terceira missão em países desenvolvidos:

Nesses países, a terceira missão é considerada como altamente relevante pela política, e é considerada nas leis universitárias como uma nova missão adicional. Entretanto, isto não significa que as universidades recebam recursos adicionais, ao contrário, a terceira missão é

vista como uma forma de gerar financiamento externo e, assim, reduzir a necessidade de dinheiro público.

Na terceira missão tecnológica, pode ser observado um distanciamento entre a cultura das universidades e das universidades. Isto deve-se a uma forte orientação para o ideal humboldtiano, assumindo um estatuto separado da ciência em relação à indústria. As empresas lamentam o difícil acesso às universidades, mas a insuficiente capacidade de absorção de muitas empresas também desempenha um papel importante.

Como a possibilidade de gerar financiamento externo é mais restrita nas atividades que envolvam o atendimento às demandas da sociedade do que na terceira missão tecnológica, dificilmente é alcançado um nível relevante destas atividades.

Para Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009), às atividades de caráter mais tecnológico de transferência de tecnologia para a indústria são frequentemente mais importantes nos países em desenvolvimento e economias de transição, contudo, o debate internacional sobre a terceira missão é largamente dominado pelo paradigma dos Estados Unidos, que visa uma melhor utilização econômica do conhecimento universitário. Falta um novo debate sobre os instrumentos específicos da terceira missão no contexto local e a relação entre a primeira, segunda e terceira missões.

Araújo e Santos (2020) argumentam que, atualmente, a nossa capacidade computacional é tão evoluída que nos permite fazer coisas que pareciam impossíveis, mudanças que alteram a nossa forma de viver. Ao mesmo tempo que estas tecnologias proporcionam melhorias em termos de condições de vida, elas excluem parte da população que não a domina ou que não tem acesso a ela. Nesse contexto, as inovações sociais buscam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida de toda a população.

A Constituição Federal de 1988 destaca que as universidades devem realizar ensino, investigação e extensão, e, embora o conceito de extensão universitária, bem como o seu alcance, ainda necessite de uma maior compreensão, a extensão universitária foi conceituada como “o processo educativo, cultural e científico que articula a educação e a investigação de forma inseparável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade” (FORPROEX, 1987, p. 11).

Um importante elemento a ser considerado para se analisar as diferenças existentes entre as práticas de terceira missão das universidades seriam os quatro conceitos criados por Trippl, Sinozic e Lawton Smith (2015) para conceituar como as instituições podem ser melhor mobilizadas para a inovação regional, além de suas funções tradicionais de ensino e pesquisa: 1) o modelo universitário empreendedor; 2) o modelo universitário do sistema regional de

inovação (SRI); 3) o modelo universitário modo 2; e 4) o modelo universitário engajado. Estes últimos, modelo modo 2 e, o modelo engajado, são os referenciais do envolvimento institucional com as demandas sociais, sendo associado a uma dupla perspectiva transformacional entre universidade e sociedade).

Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009) afirmam não existir uma melhor prática global para a terceira missão. Todavia, os modelos desenvolvidos no contexto de países industrializados mais avançados e amadurecidos não podem ser transferidos para os países em desenvolvimento de uma forma simples. Há uma necessidade de buscar soluções que considerem as condições de cada país/região/instituição, e estas soluções precisam ser reforçadas especialmente a nível institucional.

Lins (2012) aponta que,

No caso da universidade pública, o debate sobre seu papel na sociedade e a crise institucional porque passou no final do século XX e início do século XXI, levaram a questionamentos sobre o seu isolamento das demandas sociais e a responder ao clamor por meio de uma maior integração com a sociedade, para superar os problemas sociais, entre outros, dois quais se deve fazer também menção àqueles relativos ao desenvolvimento sustentável. (LINS, 2012, p. 14).

Audy (2017) apresenta que a terceira missão como um vetor do desenvolvimento econômico e social proporcionou uma mudança disruptiva no contexto da educação superior que rompeu com os paradigmas vigentes, abrindo uma nova gama de possibilidades e novos ciclos de inovação incremental. No entanto, a mudança requer um repensar das novas estruturas acadêmicas, bem como a necessidade de construção de uma nova cultura institucional, incorporando o empreendedorismo e a inovação, a interdisciplinaridade, e a necessidade de novos perfis profissionais, todo esse processo sendo realizado com foco no mercado e nas demandas da sociedade.

Nunes Gimenez e Machado Bonacelli (2018), ao realizar uma pesquisa sobre a terceira missão na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), demonstrou que a universidade se destaca na realização de várias iniciativas da terceira missão, desde a prestação de serviços oferecidos à população, à realização de cursos de capacitação, e as atividades no campo da proteção da propriedade intelectual, licenciamento, incubação de empresas e gestão de parques tecnológicos. Ainda assim, há necessidade de fortalecimento das interações entre as estruturas e instâncias de apoio, no sentido de se estabelecerem diretrizes que reforcem as iniciativas conjuntas e promovam sinergias. Da mesma forma, também é necessária uma melhoria nos canais de comunicação para promover o diálogo e a troca de informações a fim de estimular e

desenvolver iniciativas conjuntas entre os diferentes atores envolvidos. As autoras destacam que as visões da relação universidade-sociedade, bem como as concepções estreitas da terceira missão, estão entre as realidades que limitam e impedem o estabelecimento de uma compreensão holística da terceira missão.

Thomas e Pugh (2020) reforçam os achados da pesquisa realizada por Nunes Gimenez e Machado Bonacelli (2018) ao demonstrarem que as universidades, no contexto brasileiro, realizam uma quantidade significativa de trabalho sob a agenda da missão social, mas que o conceito de universidade empreendedora se apresenta incompleto no contexto da economia emergente, onde as universidades estão no centro dos esforços regionais para enfrentar os enormes desafios sociais e econômicos. Nessa realidade, a noção de universidade “empenhada” é mais aplicável. Por fim, os autores reforçam que uma conceitualização da ação da universidade que não considere ou não analise as dimensões sociais não conseguirá compreender plenamente o que é uma universidade e como ela tem impacto na sua região, especialmente em países confrontados com questões sociais e econômicas multifacetadas, como no Sul global.

Dentre outros fatores limitadores da execução da terceira missão, são apontados por Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009), a estrutura de incentivos existente no sistema acadêmico que não favorece os docentes que se envolvem na terceira missão, em virtude de suas carreiras ainda se basearem, prioritariamente, no seu desempenho no ensino e na pesquisa. Desta forma, os jovens cientistas raramente são ativos na terceira missão. Para os autores, as universidades gostam de exibir o seu envolvimento social, mas, na prática, não estão dispostas a apoiar estas atividades de uma forma substancial. Porém, destaca-se que as expectativas do papel das universidades são geralmente exageradas, deve-se considerar que elas estão inseridas em um sistema mais amplo de inovação e não podem resolver problemas tecnológicos e econômicos de forma isolada.

Para Lins (2012), os pesquisadores que abordam a relação universidade- sociedade não são consensuais em relação às atividades da universidade. Nessa perspectiva, a autora apresenta que o Fórum de Pró-reitores de Extensão das Universidades Públicas

considera a relação com a população oxigenadora do saber acadêmico e, que a extensão na universidade pública brasileira transita de uma prática de extensão assistencialista para uma prática de extensão articuladora do ensino e da pesquisa, além de articular a relação universidade-sociedade. (LINS, 2012, p. 14).

Na grande magnitude de atuação das práticas extensionistas é necessário identificar, dentre as ações realizadas, quais delas possuem elementos que as façam ser categorizadas como iniciativas de inovação social. Benneworth e Cunha (2015), demonstram a proximidade entre extensão e inovação social a partir dos recursos da universidade.

Bachmann (2018), em seu estudo, buscou identificar e descrever as características de inovação social identificadas nos projetos e programas de extensão, considerando especialmente: a) as motivações que suplantaram o início de cada uma delas; b) suas finalidades, pautadas no atendimento pontual de lacunas do mercado, governo e comunidade; e c) seus resultados.

Kuhl (2020) também buscou identificar dentre projetos de extensão quais podem ser considerados como práticas de inovação social com base em algumas categorias de análise, sendo que ele considerou as seguintes características como mais relevantes:

- Necessidade, ou seja, basear-se em uma necessidade/demanda social genuína;
- Ideia inédita, surgindo de forma inédita no contexto;
- Buscar promover autonomia, emancipação, empoderamento;
- Buscar promover a transformação social.

Observa-se que, a característica que mais distingue os projetos de extensão dos de inovação social é o ineditismo das propostas. Contudo, além do caráter inovador, mesmo que na abrangência local, as mudanças que levam à transformação da realidade social são requisitos indispensáveis para a caracterização de uma inovação social (KÜHL, 2020)

Ao realizar a análise das características propostas por KÜHL (2020) observa-se que as características, necessidade, ineditismo e a busca pela autonomia, emancipação, empoderamento referem-se à inovação social vista como um processo e a categoria transformação está relacionada à inovação social vista como resultado, no qual os efeitos da intervenção precisam trazer impactos sociais (mudança social almejada).

Para Elliott (2013), é importante reconhecer que as universidades têm missões e prioridades diferentes. A inovação transformadora no ensino superior deve ser ancorada no propósito central de uma instituição, pois a inovação não acontece de forma proposital, ela deve ser planejada e gerenciada de uma maneira que só pode ser alcançada se a mudança transformacional estiver no coração da missão e dos valores da universidade. A menos que uma universidade tenha a ambição direta de desenvolver e fomentar sua presença e influência social e comunitária e, ainda, invista tempo e recursos necessários, será difícil ou impossível gerar um impacto significativo. O autor destaca que a inovação social no ensino superior é um empreendimento radical e arriscado, pois questiona o mundo dos educadores formais em que

vê a universidade como uma instituição que deve apenas pesquisar, ensinar e transferir o conhecimento de dentro da torre de marfim. Entretanto, este é um desafio que as universidades devem aceitar se quiserem manter sua influência em um mundo em mudança que vem cada vez mais questionando o seu papel.

Benneworth e Cunha (2015) apontam alguns benefícios que as universidades obtêm com a participação no desenvolvimento baseado no conhecimento: o conhecimento tácito único, que emerge no processo de inovação social; e a criação de valor para a universidade em termos de duas outras variáveis, a saber, recursos materiais e legitimidade simbólica.

Na perspectiva das universidades serem agentes de mudança na sociedade, a instituição Ashoka, fundada em 1981, com o objetivo de potencializar as transformações sociais, criou, em 2008, o Ashoka U. Esse programa, criado especificamente para universidades, aponta que o ensino superior precisa cada vez mais adotar e integrar a inovação social e a mudança como pilares para a evolução do ensino superior. Para a Ashoka, a inovação social é a estrutura ideal para apoiar a transformação da qual necessitam as Universidades. A Ashoka apresenta a inovação social como uma metodologia para a mudança social, incentivando o desenvolvimento de elementos do pensamento sistêmico, a orientação de soluções, inovação em escala, sustentabilidade financeira, medição e avaliação de impacto, e impacto coletivo. Essa proposta é mais do que uma oferta educacional, podendo ser aplicada como uma abordagem de inovação institucional que orienta as decisões de liderança, a estratégia, a cultura e as operações. A inovação social é usada como metodologia para avaliar estrategicamente como os recursos institucionais podem ser empregados para criar valor social, ambiental e econômico (ASHOKA, 2017).

Elliott (2013) apresenta um conjunto de princípios para orientar a inovação social no ensino superior: primeiramente, a inovação social deve ser estratégica, o desenvolvimento deve ser completamente consistente com os valores e a missão da universidade. Em segundo lugar, a liderança é essencial para assegurar que o propósito da inovação seja em benefício dos estudantes e da comunidade em geral. Terceiro, a lógica da inovação deve ser claramente comunicada a todos os servidores e estudantes para que a ação seja desenvolvida por toda a comunidade acadêmica e que não pertença somente a uma única parte. Em quarto lugar, é vital prestar atenção ao agrupamento de parcerias externas que, juntas, dão ímpeto e força à inovação social. Estas parcerias são frequentemente de alto nível e incluem políticos locais e nacionais, organizações patronais, agências regionais e de planejamento, parceiros educacionais, artes, organizações culturais e cívicas.

No contexto das universidades federais, o Fórum de Pró-reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX), por meio da Política Nacional de Extensão Universitária, visa contribuir para que a Extensão Universitária seja parte da solução dos grandes problemas sociais do país, com a transformação da extensão universitária em um instrumento efetivo de mudança da universidade e da sociedade, de enfrentamento dos desafios, e da busca de novas oportunidades que se descortinam no contexto internacional e na realidade brasileira. Assim, é reconhecido o papel da universidade pública no enfrentamento das crises contemporâneas, colocando-a como parte ativa e positiva de um processo maior de mudança (FORPROEX, 2012).

Segundo essa política, as diretrizes que devem orientar a formulação e implementação das ações de extensão universitária são as seguintes: interação dialógica, interdisciplinaridade e interprofissionalidade, indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão, impacto na formação do estudante, e impacto e transformação social. A diretriz de impacto e transformação social aponta que,

a Extensão Universitária como o mecanismo por meio do qual se estabelece a inter-relação da Universidade com os outros setores da sociedade, com vistas a uma atuação transformadora, voltada para os interesses e necessidades da maioria da população e propiciadora do desenvolvimento social e regional, assim como para o aprimoramento das políticas públicas. (FORPROEX, 2012, p. 36).

O documento ainda destaca que não é apenas sobre a sociedade que se almeja produzir impacto e transformação com a extensão universitária. A própria universidade pública, enquanto parte da sociedade, também deve sofrer impacto e ser transformada, promovendo, uma dupla transformação entre universidade e sociedade.

Entendendo que para a universidade ser promotora desta mudança, primeiramente, seus pilares precisam estar alinhados com essa estratégia. A instituição precisa incentivar uma cultura na qual o impacto e a transformação social sejam valores institucionais, sinalizando em seus pilares estratégicos e, em sua atuação institucional o compromisso com o impacto, por meio de valores sociais e ambientais.

No Brasil, as inovações sociais ainda carecem de um marco regulatório de apoio e a construção de instrumentos de crédito específicos para esta modalidade de inovação. Por tais motivos, o ambiente institucional, constitui-se, ainda, como um dos principais inibidores para as iniciativas socialmente inovadoras. O ambiente político-institucional, com seu caráter regulatório (marco legal) e normativo (valores e normas), desempenha um papel central para as inovações sociais. Sabe-se que a formação de um ambiente institucional favorável às inovações pode não somente reduzir os riscos, como também gerar incentivos, possibilitando o seu

desenvolvimento e disseminação em novos contextos (BATAGLIN, 2017). Outras barreiras e facilitadores da inovação social são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Barreiras e facilitadores da inovação social

BARREIRAS	FACILITADORES
<ul style="list-style-type: none"> ● Ausência de políticas públicas e marcos regulatórios para a inovação social. ● Falta de apoio governamental. ● Falta de qualificação dos atores sociais locais (beneficiários). ● Falta de capacitação técnica. ● Resistência da comunidade a mudanças nos padrões convencionais. ● Falta de apoio financeiro. ● Sistema financeiro tradicional – processos rígidos e muitos formalizados. ● Resistência político-institucional. ● Dificuldades na articulação com o poder público. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rede e colaboração de atores. ● Parcerias intersetoriais. ● Identidade coletiva (identificação comum entre os participantes). ● Laços de confiança entre os atores locais (Laços Fortes) ● Relação com atores externos (Laços Fracos) + Propósito e valores compartilhados entre os participantes. ● Valores de cooperação e solidariedade. ● Gestão participativa. ● Estruturas organizacionais flexibilizadas e horizontalizadas. ● Baixo nível de formalização. ● Ênfase no processo. ● Autonomia (grau de liberdade para exposição de ideias e iniciativas). ● Engajamento e participação da população local. ● Liderança comunitária. ● Valorização da produção e do consumo local. ● Transmissão de conhecimento aos menos experientes (aprendizagem compartilhada). ● Figura do ator hábil na articulação com os atores externos.

Fonte: Bataglin (2017, p. 208).

O quadro acima fornece uma importante contribuição para os estudos em inovação social, bem como para os decisores políticos para o avanço das iniciativas. Neste sentido, a referida autora aponta que a análise político-institucional tem capacidade de influenciar os sistemas normativos formais e/ou informais, bem como provocar mudanças em distintos níveis institucionais. Desta forma, a criação de arranjos institucionais que promovam essas novas orientações socioculturais se apresenta como um grande desafio a ser suplantado pelas instituições que almejam implementar ações de inovação social.

As Universidades ao buscarem ampliar seus compromissos de ensino e pesquisa, se tornam propulsores de um processo de transformação, levando a pesquisa à sociedade, agindo como fonte de solução de conflitos e abertura de novas possibilidades. Contudo, como pode ser observado este processo de ampliação de sua missão institucional é permeado de desafios que precisam ser superados para ampliar os resultados das ações desenvolvidas. No próximo capítulo será apresentada de forma breve a origem da universidade no país e de que forma este histórico tem contribuído para definir a trajetória destas instituições.

3 A TRAJETÓRIA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

Este capítulo tem como objetivo discutir a Educação Superior brasileira, inicialmente, a pesquisa resgatou rapidamente a origem da universidade, assim como os modelos das universidades de Paris, Oxford e Cambridge, relevantes fontes de investigação para refletir a atualidade das IES no Brasil.

Em seguida, foi apresentado um panorama da desigualdade regional no âmbito da Educação Superior, no qual fica visível as disparidades regionais da Educação Superior Brasileira.

3.1 Modelos das Universidades

A estruturação das Universidades no Brasil teve uma forte influência das escolas superiores europeias e, desta forma, para se compreender a Universidade Brasileira é necessário conhecer os conceitos e modelos que historicamente orientaram a construção destas instituições no Brasil e no mundo.

3.1.1 Modelo Humboldtiano ou de Pesquisa

Este modelo de Universidade denominado de Humboldtiano ou alemão, se constituiu sob a influência dos pensadores Fichte, Schelling, Scheleiermacher e os filólogos Wolf e Humboldt, tendo como referência histórica a Universidade de Berlim, criada em 1810 na qual coube a Humboldt pensar o arcabouço conceitual e institucional desta universidade alemã. Este modelo que defendeu a autonomia das universidades diante das pressões externas, tais como do Estado e da Igreja e, a liberdade acadêmica, tanto do professor para pesquisar e ensinar quanto do estudante para aprender (LUCKMANN; BERNART, 2014).

Apresentava uma concepção idealista, fundamentada na crença de uma formação voltada para o desenvolvimento do intelecto; elevando o status da pesquisa defendeu a ideia de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e formação. A unidade entre pesquisa e ensino constituiu um princípio norteador da universidade alemã. Para isso a Universidade era vista como uma comunidade de mestres e estudantes em busca do conhecimento de forma autônoma e desinteressada (SOUZA *et al.*, 2013; LUCKMANN; BERNART, 2014).

Humboldt planeja a organização universitária alemã de modo que concilia liberdade de ensino com a intervenção estatal. Encontra-se aí a tensão inerente à necessidade de compatibilizar a expansão indefinida da liberdade de pensar com o ordenamento de caráter político, jurídico e escolar. (SILVEIRA; BIANCHETTI, 2016, p. 83).

Esse pensamento idealista desenvolve-se com base na concepção da autonomia universitária, este modelo defende que a universidade necessita de autonomia em relação a produção do conhecimento, enquanto ao Estado cabia garantir o desempenho da missão da universidade, proteger a liberdade acadêmica, estabelecer controle dos planos curriculares, Esses fundamentos do modelo humboldiano, ainda têm servido de referência para a universidade contemporânea que, reivindica sua autonomia, busca garantir a unidade entre ensino e pesquisa e, a interdisciplinaridade com foco na integridade da universalidade do saber. (LUCKMANN; BERNART, 2014; SILVEIRA; BIANCHETTI, 2016).

3.1.2 Modelo Napoleônico ou Profissional

A Revolução Francesa promoveu transformações nas universidades e consagrou como definitivo a participação do Estado no controle destas. A derrubada da soberania religiosa deixou o terreno fértil para o surgimento de novos modelos. O modelo napoleônico não se apoia em um pensamento filosófico, ele reflete uma concepção educacional fundamentada nas necessidades práticas da classe dominante, sendo um dos exemplos mais antigos da universidade pelo Estado, exercida por interferência da legislação, controle financeiro e de nomeações em todo território nacional, com vistas à modernização da sociedade, à edificação de uma identidade nacional e à formação da classe trabalhadora (SILVEIRA; BIANCHETTI, 2016).

É dentro desse ideário que se coloca a reforma napoleônica de educação como instrumento, ao mesmo tempo, de coerção, controle social e construção de hegemonia em torno da ideologia do Estado, comandada por Napoleão Bonaparte. (SILVEIRA; BIANCHETTI, 2016, p.86).

Neste modelo francês, a perspectiva é funcionalista, tendo como primazia o ensino, embora a pesquisa não seja negligenciada, essas instituições seriam mais como grandes conglomerados de faculdades independentes academicamente (SOUZA, 2013). Este modelo possui como característica marcante a racionalidade técnico-científica e sua exaltação da razão como única dimensão capaz de atribuir sentido e significado à realidade. Sua missão não contempla a pesquisa, um modelo mantido e dirigido pelo Estado voltado para a formação especializada e profissionalizante (LUCKMANN; BERNART, 2014).

3.1.3 Modelo Norte-Americano

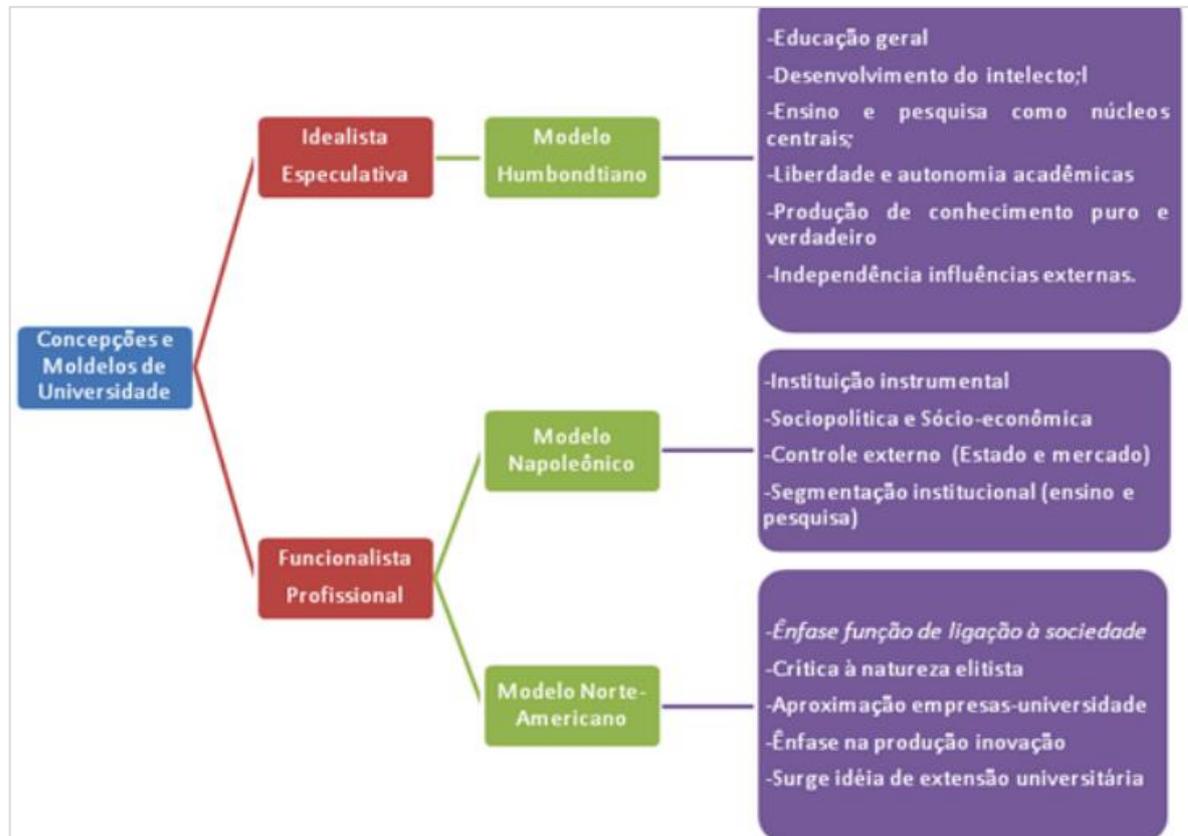
Este modelo surgiu na Inglaterra, na mesma época do modelo napoleônico, não teve a mesma força do modelo humboldtiano, mas nasceu com um sentido que viria a influenciar e modificar as visões tradicionais. Este modelo de universidade surge durante a colonização dos Estados Unidos, tendo como referência a Universidade de Oxford, centro por excelência da formação da Elite dirigente inglesa, fazendo a síntese dos valores da tradição aristocrática com os do progresso burguês. Os norte-americanos pretendiam manter os valores da religião protestante, e levaram essa ideia para as universidades, esse foi o modelo adotado em Oxford e Cambridge, demonstrando semelhanças com as concepções Humboldtianas. A meta seria atender as elites locais e a formação de mão de obra para o estado e o clero, assim como o modelo francês. A Universidade seria um lugar de ensino, ao ensinar esta instituição presta um serviço à sociedade (CASTANHO, 2002; SOUZA *et al.*, 2013).

O movimento em torno da criação deste novo modelo de universidade surge como resultado de certa tensão entre os modelos humboldtiano e napoleônico, este modelo se propõe a romper com a tradição formadora, única e exclusiva, de elite e, colocar a universidade como centro do progresso e de desenvolvimento econômico da sociedade, fazendo a aspiração dos indivíduos da sociedade convergir para aos interesses do desenvolvimento econômico, buscando, assim, associar os aspectos ideais de ensino e pesquisa como serviço à comunidade ao funcionamento da sociedade (SILVEIRA; BIANCHETTI, 2016).

Souza *et al.* (2003) apresenta por meio da Figura 7, as principais perspectivas, conceitos e características de três modelos de universidade.

Figura 7 – Modelos de universidades

Figura 7 – Modelos de universidades



Fonte: SOUZA *et al.* (2013, p. 223).

A figura apresenta que nos modelos francês e americano, também conhecidos como napoleônico e norte-americano, estes modelos apresentam duas correntes ideológicas principais, a perspectiva profissional, que atribui às Universidades a preparação dos profissionais e uma perspectiva funcionalista que preconiza uma aproximação entre a universidade e a sociedade.

O modelo Humboldtiano apresenta uma perspectiva idealista que se desenvolve com base na concepção da liberdade e autonomia acadêmicas para a produção de conhecimento independente de influências externas, o modelo napoleônico apresenta uma perspectiva funcionalista, a universidade seria, principalmente, uma instituição de formação profissional, com a fragmentação do ensino e da pesquisa e, seu controle seria externo e ditado pelo Mercado e Estado, por fim o modelo americano também apresenta uma perspectiva funcionalista, contudo apresenta uma forte integração da Universidade com a sociedade.

3.1.4 Origem da Universidade no Brasil

A proposta de criação de universidades no Brasil foi rejeitada do período colonial ao início da República. Somente em 1808, com a sede do reino português instalando-se no Brasil, foi permitido o estabelecimento do ensino superior, adotando-se o modelo baseado em faculdades isoladas por meio da Companhia de Jesus, um modelo com foco na formação profissional (SILVA, 2009).

Com a independência do Brasil em 1822 surgiram novas instituições, entretanto, não havia interesse na sua expansão. Ainda, a elite detentora do poder não vislumbrava vantagens na ampliação do ensino superior. Até a Proclamação da República em 1889, não houve avanços na expansão das instituições e, no modelo adotado, o ensino superior era visto como uma garantia de ocupação em um mercado de trabalho restrito e de prestígio social (SILVA, 2009; MARTINS, 2002).

Depois de 1850 observou-se uma discreta expansão do número de instituições, contudo a ampliação era limitada à formação profissional liberal e, existindo poucas instituições públicas em virtude da incapacidade de investimentos públicos e da pouca vontade política, fazendo com que até o final do século XIX existissem apenas 24 (vinte e quatro) estabelecimentos de ensino superior no Brasil (MARTINS, 2002).

A criação da primeira universidade se deu pela união das faculdades isoladas preexistentes em 1920. Neste período se iniciou o debate sobre o conceito de universidade e suas funções na sociedade. As universidades não se ocupariam apenas do ensino, mas, também da produção de um saber desinteressado. Na década de 30, temos a criação de duas importantes instituições: a Universidade de São Paulo (USP), que seguiu o modelo alemão; e a Universidade do Distrito Federal (UDF), que propunha um modelo nacionalista (MARTINS, 2002).

A implantação do Estado Novo, em 1937, inibiu as iniciativas de construção do modelo nacional fazendo com que as universidades brasileiras continuassem sob o estigma de torre de marfim, dado o seu caráter elitista e fechado (SILVA, 2009; SOUZA *et al.*, 2013; MARTINS, 2002). Durante o período de 1945 a 1968, houve uma luta do movimento estudantil para a reforma de todo o sistema de ensino. Entretanto, o regime militar, em 1964, manteve as universidades públicas sob vigilância e inibiu as manifestações estudantis.

Durante o período de 1933 até 1960, não houve alterações significativas nas estatísticas da educação superior, com o setor privado respondendo por 64,4% dos estabelecimentos de ensino superior e 43,7% das matrículas (MARTINS, 2002).

No período da ditadura militar (1964-1985) houve uma precarização da escola pública de primeiro e segundo graus, com o objetivo de servir aos interesses dos proprietários das escolas privadas. Isso porque a educação no Brasil sempre foi considerada um privilégio e, portanto, destinada a poucos. Nessa época, os melhores professores das universidades e escolas foram cassados, grades curriculares alteradas, recursos para manutenção e ampliação das escolas foram retirados, e conseqüentemente, esse processo trouxe grandes implicações para o ensino público de qualidade. Ficou evidenciado que, naquele momento, para a classe dominante, o ideal era que a educação ficasse reduzida apenas a alfabetizar e treinar mão-de-obra barata para o mercado de trabalho. No entanto, os filhos da burguesia, formados em escolas particulares, se tornaram a principal clientela da universidade pública gratuita (MEZNEK; ESTRADA, 2011).

Os modelos de Ensino Superior alemão e, o francês tiveram uma influência significativa sobre na concepção e estrutura do modelo nacional. A influência francesa pode ser observada na concepção da Universidade do Rio de Janeiro (URJ), em virtude das escolas isoladas de cunho profissionalizante, com dissociação entre ensino e pesquisa. Já as características do modelo universitário alemão influenciaram a organização da Universidade de São Paulo (USP), em virtude de se ter preocupação de introduzir a pesquisa como uma das principais finalidades da universidade (DE PAULA, 2002).

No caso carioca, a influência do modelo francês conduziu a uma visão mais voltada para os problemas econômicos, políticos e sociais emergentes. Neste modelo, a perspectiva é funcionalista, tendo como primazia o ensino, embora a pesquisa não seja negligenciada, essas instituições seriam mais como grandes conglomerados de faculdades independentes academicamente (SOUZA *et al.*, 2013). Este modelo possui como característica marcante a racionalidade técnico-científica e sua exaltação da razão como única dimensão capaz de atribuir sentido e significado à realidade. Sua missão não contempla a pesquisa, um modelo mantido e dirigido pelo Estado voltado para a formação especializada e profissionalizante (LUCKMANN; BERNART, 2014).

Já no caso paulista, o modelo alemão, influenciou de modo que essa preocupação se desse de forma mais liberal-elitista, com maior autonomia da universidade diante do Estado, numa concepção mais idealista e acadêmica, e menos pragmática de universidade (DE PAULA, 2002). Este modelo de Universidade denominado de Humboldtiano ou alemão, se constituiu sob a influência dos pensadores Fichte, Schelling, Scheleiermacher e os filólogos Wolf e Humboldt, tendo como referência histórica a Universidade de Berlim, criada em 1810 na qual coube a Humboldt pensar o arcabouço conceitual e institucional desta universidade alemã.

Este modelo apresentava uma concepção idealista, fundamentada na crença de uma formação voltada para o desenvolvimento do intelecto; elevando o status da pesquisa defendeu a ideia de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e formação. A unidade entre pesquisa e ensino constituiu um princípio norteador da universidade alemã. Para isso a Universidade era vista como uma comunidade de mestres e estudantes em busca do conhecimento de forma autônoma e desinteressada (SOUZA *et al.*, 2013; LUCKMANN; BERNART, 2014).

O caráter fragmentado e profissionalizante adotado pelas instituições brasileiras que receberam influência do modelo francês recebeu críticas, em virtude do caráter de transmissor de um saber estritamente especializado, defendia-se o cultivo de um saber livre e desinteressado, um modelo não tão pragmático, como o modelo alemão. A partir de fins da década de 1950, a universidade brasileira começa a sofrer muitas críticas, com o golpe de 1964, a influência norte-americana sobre a universidade brasileira se faz sentir de forma mais acentuada, o que impactou a Reforma Universitária de 68, atingindo a estrutura e as finalidades de todas as universidades (DE PAULA, 2002).

O modelo americano de universidade advindo da tensão entre os modelos humboldtiano e napoleônico, rompe com a tradição e, coloca a universidade como centro do progresso e de desenvolvimento econômico da sociedade, convergindo como os interesses do desenvolvimento econômico, associando ensino e pesquisa como um serviço à comunidade (SILVEIRA; BIANCHETTI, 2016).

Essa reforma comandada pela União Nacional de Estudantes e, apoiada por muitos intelectuais vinculados a instituições universitárias ou científicas, expôs a necessidade das universidades mostrarem sua relevância social devido às críticas de serem instituições elitistas, com isto houve a inserção de terceiro elemento como pilar na estrutura das Universidades, a extensão universitária foi estabelecida pela Lei de Ações de intervenção e Bases da Educação, Lei n. 5.540 de 1968. Desta forma, por mais que a universidade brasileira seja uma instituição centenária, a oficialização do compromisso desta com o desenvolvimento de ações, programas e projetos junto às comunidades é recente (SOUZA *et al.*, 2013; SGUISSARDI, 2006; JULIANI, 2015).

3.2 Panorama das Desigualdades Regionais no âmbito da Educação Superior

Historicamente, as diferenças regionais se originaram durante a época do sistema colonial e dos subsequentes desdobramentos que ocorreram nessas regiões, tais como a

industrialização em períodos diferentes, e a pouca interação com os demais estados, o que dificultou o acesso e a distribuição de produtos entre eles (MENDES *et al.*, 2020).

No Brasil, o processo de acumulação de capital ocorreu historicamente de maneira deslocada da integração e homogeneização social e de forma mais perversa que nos países desenvolvidos, o que apresenta um panorama de desigualdades regionais comparativamente mais grave (OLIVEIRA, 2016). Especificamente, as regiões Norte e Nordeste são apresentados em várias pesquisas como um padrão homogêneo de exclusão social, apresentando alguns municípios em situação intermediária, contudo, com predomínio de municípios com grave situação de exclusão social.

A diversidade regional brasileira caracteriza-se pelas diferentes formas de produção de bens materiais e imateriais herdados e construídos pelos diversos grupos que formam a nação. Contudo, em nossa formação histórica, a diversidade tem sido marcada pela grande desigualdade regional, que também se expressa na irregularidade das políticas públicas sociais (BRITO; GUIMARÃES, 2017).

O progresso das condições sociais consiste em um dos principais papéis da formação do Estado. Para Mendes *et al.* (2020, p. 742) “são diversas as dimensões que observam o desenvolvimento humano, tais como saúde, educação, emprego, renda, saneamento básico, moradia, entre outras”. Um processo de desenvolvimento humano mais equilibrado é afetado pelas desigualdades regionais, que reforçam os problemas sociais e centralizam recursos em áreas de maior riqueza. Desse modo, as divergências regionais reforçam o papel do Estado enquanto formulador e implementador de políticas públicas. Contudo, devido à diversidade territorial brasileira presente nos aspectos ambiental, cultural e, principalmente, econômico e social, há necessidades distintas por parte da população de cada região, o que demanda dos governos ações adequadas a cada realidade, sob pena de comprometer a promoção do desenvolvimento humano e ampliar cada vez mais as desigualdades existentes (MENDES *et al.*, 2020).

A educação desempenha papel fundamental na promoção do desenvolvimento humano, e seus efeitos não se aplicam somente no aumento do conhecimento, mas no empoderamento do indivíduo, na melhoria das condições de emprego e renda e, conseqüentemente, uma melhoria na condição de vida da população. Entretanto, o que se vê é que a diversidade é escassa quando se refere a implementação das políticas educacionais. Os arranjos institucionais que dirigem a educação, em sua maioria, desconsideram o processo histórico do desenvolvimento social e econômico que ocorreu de modo desigual no Brasil. Como consequência, os índices

educacionais, da alfabetização à educação superior, apresentam resultados baixos nas regiões onde a exclusão social é mais presente (BRITO; GUIMARÃES, 2017).

As desigualdades regionais, evidentes em vários aspectos da sociedade, sobretudo na distribuição dos recursos destinados à educação, demandam a elaboração de políticas sociais para que sejam corrigidas. Na Educação Superior essas reparações devem ser previstas nas leis de planejamento da educação e garantidas pelo Estado, que tem o dever de possibilitar o desenvolvimento educacional de maneira que atenda às especificidades das regiões menos favorecidas economicamente. (BRITO; GUIMARÃES, 2017, p. 44).

Embora a educação superior desempenhe um papel central no processo de estratificação e mobilidade social, as desigualdades sociais presentes nas regiões brasileiras também se refletem na educação. Isso revela que uma parcela significativa da sociedade que não consegue se inserir na educação formal, o que ocorre desde a educação básica e se prolonga até o ensino superior. E, embora prevista como direito fundamental de natureza social, a educação superior é a que está mais distante de chegar à sua universalização (BORGES, RIBEIRO, 2019; FONSECA, SILVA, 2017; BRITO, GUIMARÃES, 2017; CARVALHAES, RIBEIRO, 2019; FERREIRA, DE MORAES, DE OLIVEIRA, 2021).

As reflexões sobre a necessidade de se ter um Plano Nacional de Educação têm suas raízes no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932, que se fortaleceu a ponto de se tornar parte da Constituição de 1934 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em 1961 (FERREIRA, 2016).

A Constituição Federal de 1988 estabelece que “a lei estabelecerá o plano nacional de educação, duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público” (BRASIL, 1988, art. 214). Por meio da Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014, foi aprovada a versão atual do PNE, que compreende o decênio 2014-2024, e dispõe sobre as diretrizes, metas e estratégias para a política educacional. Este plano tem como diretrizes:

I - erradicação do analfabetismo; II - universalização do atendimento escolar; III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação; IV - melhoria da qualidade da educação; V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade; VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País; VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade; IX - valorização dos (as) profissionais da educação; X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental (BRASIL, 2014, n.p).

A proposição da meta 12 do PNE se direciona à ampliação de vagas no ensino superior, em especial do segmento público, e aponta 21 estratégias para o alcance da meta, dentre elas: fomentar a oferta de educação superior pública e gratuita; ampliar a oferta de vagas, por meio da expansão e interiorização da rede federal de educação superior; e ampliar a participação proporcional de grupos historicamente desfavorecidos na educação superior.

Essas estratégias são necessárias pois, conforme apresentado por Lima (2015), o elitismo da educação superior não deixou a nossa história após os anos 80. A partir da sua pesquisa, a autora aponta que a ênfase no privatismo atravessou a história da educação superior e foi mantida no período 2003-2013 por meio do grande aumento no número de instituições de ensino superior (IES) privadas e, ainda, devido a diminuição do financiamento de políticas sociais, especialmente da educação.

O acesso mais universalizado ao ensino superior é fundamental para diminuir as assimetrias sociais (CARVALHAES; RIBEIRO, 2019), no entanto, duas características importantes marcam o desenvolvimento do ensino superior no Brasil. O primeiro é o seu caráter tardio, e o segundo é o desenvolvimento precoce de um poderoso sistema de ensino privado paralelo ao setor público, o que para Durham (2003) é um elemento crucial para compreender a peculiaridade do ensino superior brasileiro. Isto pode ser mais bem observado ao analisar os resultados das metas referentes ao Ensino Superior do Plano Nacional de Educação (PNE). Relativo à educação superior, o PNE se propõe a:

Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público. (BRASIL, 2014, p. np).

Essa meta é monitorada pelo Ministério da Educação (MEC) por três indicadores:

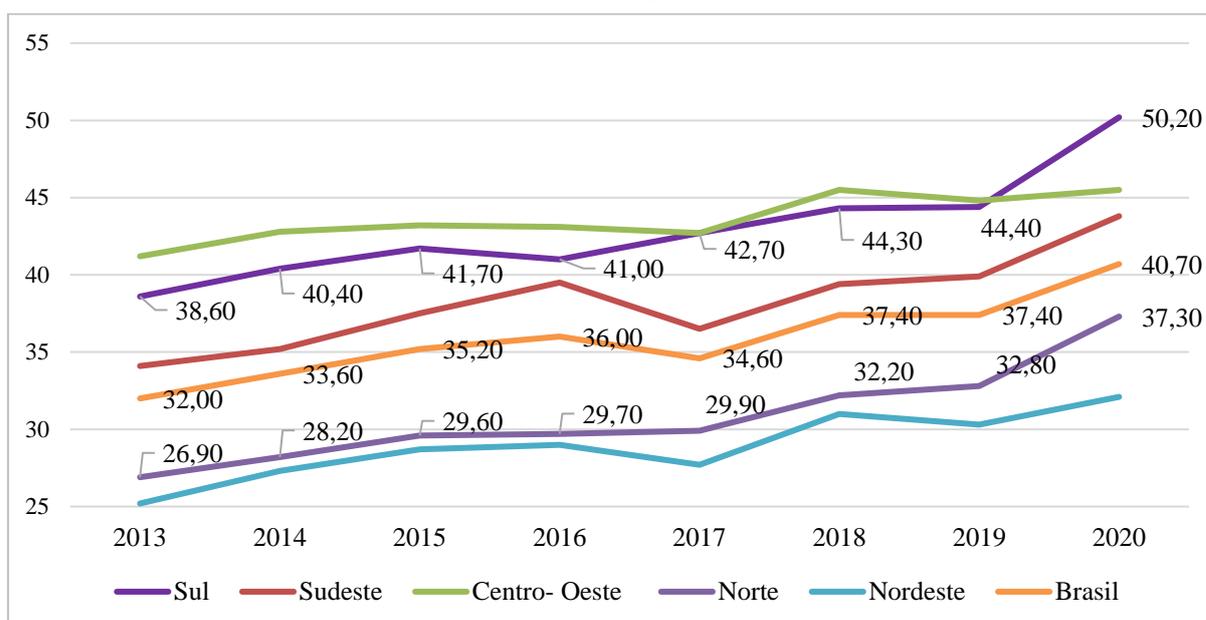
- Indicador 12A: Taxa bruta de matrícula na graduação – Meta: Taxa bruta de matrícula na educação superior de 50% até 2024.
- Indicador 12B: Taxa líquida de escolarização na educação superior – Meta: Taxa líquida de escolarização na educação superior de 33% até 2024.
- Indicador 12C: Participação do segmento público na expansão de matrículas de graduação.

Meta: Pelo menos 40% das novas matrículas de graduação no segmento público até 2024.

Relativo ao indicador 12 A, Taxa bruta de matrícula na graduação (TBM) que “representa a razão (expressa como um percentual) entre o quantitativo de pessoas de qualquer idade que frequentam o ensino superior e o total geral de pessoas entre 18 e 24 anos de idade, faixa etária prevista para se frequentar esse nível de ensino” (BRASIL, 2021, p.1) podemos afirmar que, o acesso ao ensino superior tem sido um problema desde o primeiro PNE (BRASIL, 2014, p.01).

Este plano construído para os anos de 2001 a 2010, ao ser avaliado, destacou vários problemas que afetam a educação superior, dentre eles: o baixo percentual de atendimento, com apenas 12% da população de 18 a 24 anos integrando esse nível de ensino; a maior oferta na rede privada de ensino (74,1%), com uma desigual distribuição regional das vagas, em especial das IES privadas (AGUIAR, 2010). A evolução do indicador taxa bruta de matrículas (TBM) na graduação, por região, pode ser visualizada no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Taxa bruta de matrícula por região do Brasil (2013-2020)



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP (2020).

Os dados demonstram que o Brasil tem uma TBM de 40,7%, com um crescimento de 8,70% no período de 2013 a 2020, sendo a meta de alcançar 50% até 2024. Nesse mesmo período, as Regiões Sul, Centro-Oeste e Sudeste apresentaram índices de TBM superiores ao nacional, registrando no final de 2020, os percentuais de 50,2%, 45,5% e 43,8%, respectivamente. Destaca-se o cumprimento antecipado da meta da Região Sul.

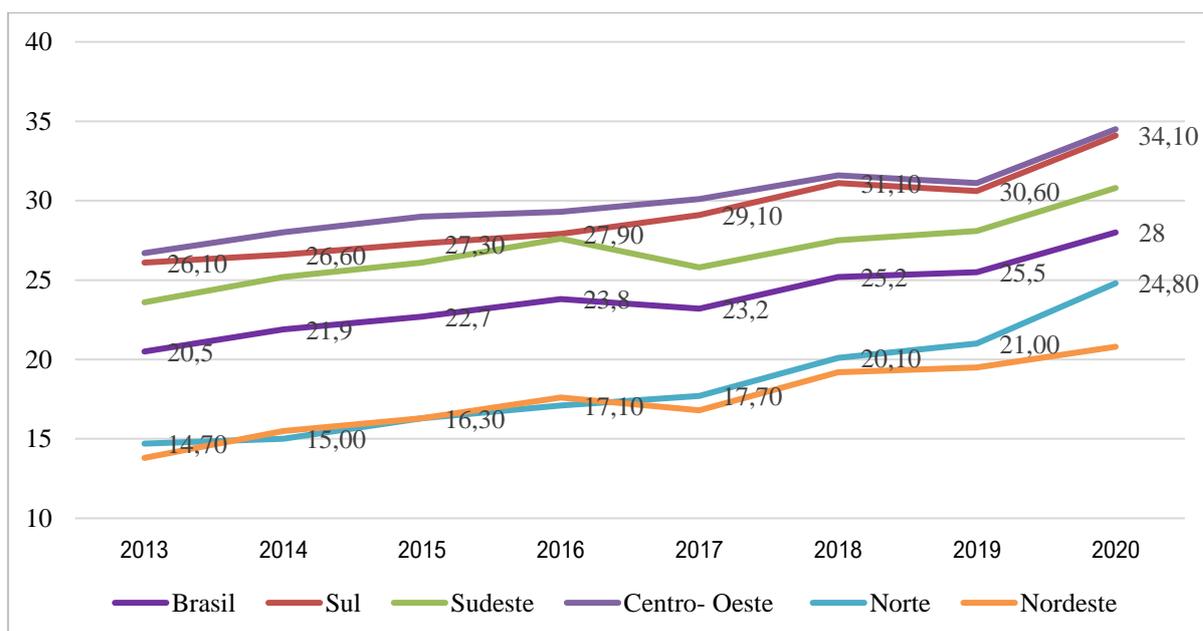
Quando observada a evolução da TBM nesse período, observa-se o destaque da Região Sul, com um aumento de 11,6%; da Região Sudeste, com um aumento de 9,7 %; e da Região

Norte, com um surpreendente resultado de 10,4 % (passando de 26,9 % para 37,3%). As regiões Nordeste e Centro-Oeste ampliaram a TBM em 4,3% e 6,9%, respectivamente.

Os dados demonstram claramente as assimetrias regionais, com a região Sul conseguindo atingir a meta prevista com 4 anos para a finalização do prazo. E, embora a evolução na TBM apresentada pela região Norte mereça destaque, as regiões Norte e Nordeste ainda apresentam resultados distantes do cumprimento da meta de 50% para TBM, o que demonstra a necessidade de implementar políticas que tratam das especificidades de cada região para reverter esse quadro.

Outro parâmetro a ser observado é a taxa líquida de escolarização na educação superior (TLM), que “considera o percentual de todos aqueles que frequentam ou que já concluíram a graduação em relação a uma determinada idade de referência” (BRASIL, 2021, p. 1). Os resultados deste indicador para o PNE 2014-2024 podem ser visualizados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Taxa líquida de escolarização na educação superior (TLM) por região do Brasil (2013-2020)



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP (2020).

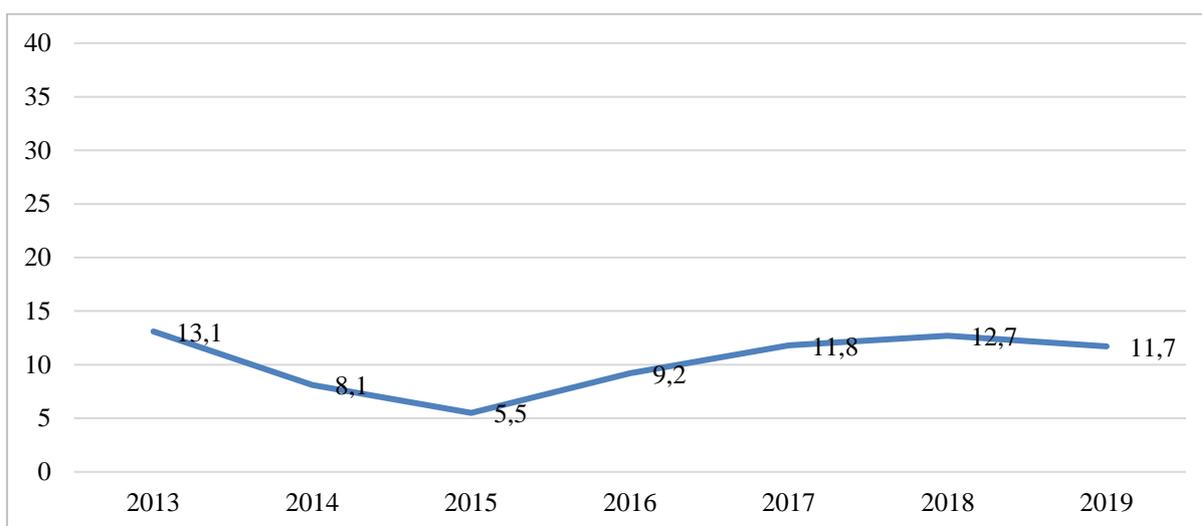
Em relação a análise da taxa líquida de escolarização na graduação (TLM), os dados demonstram uma considerável evolução na média nacional. Durante o período de 2013 a 2020, houve um incremento de 7,5% na TLM, passando de 20,5% para 28%, relativamente próximo da meta prevista para 2024, de 33%. Na análise por regiões, verifica-se que as Regiões Sul, Centro-Oeste e Sudeste, tal como observado na TBM, apresentam os melhores índices, sendo estes superiores à média nacional, sendo, respectivamente, de 34,1%, 34,5% e 30,8%. Destaca-

se a efetivação antecipada do cumprimento da meta nas Regiões Sul e Centro-Oeste. Nesse quesito, a Região Nordeste responde pelo menor índice de 20,8%, e a Região Norte por 24,8%, estando ambas ao menos 10% abaixo das demais regiões do país.

Ao analisar a evolução da TLM, a Região Norte apresenta a melhor evolução no período, apresentando um incremento de 10%. Contudo, embora apresente uma significativa evolução, esta região ainda continua distante do cumprimento da meta prevista. As demais regiões apresentaram uma evolução aproximada com os índices nacionais, sendo, portanto: 7,8% para a Região Centro-Oeste; 7,2% para a Região Sudeste; 8% para a Região Sul; e 7% para a Região Nordeste. Entretanto, todas ainda estão longe de alcançar a meta de 33% da TLM”.

Relativo ao indicador 12C, que “representa a proporção da expansão de matrículas na educação superior no segmento público em relação ao total da expansão de matrículas na educação superior” (BRASIL, 2021, p. 2), os Gráficos 7 e 8 demonstram os resultados:

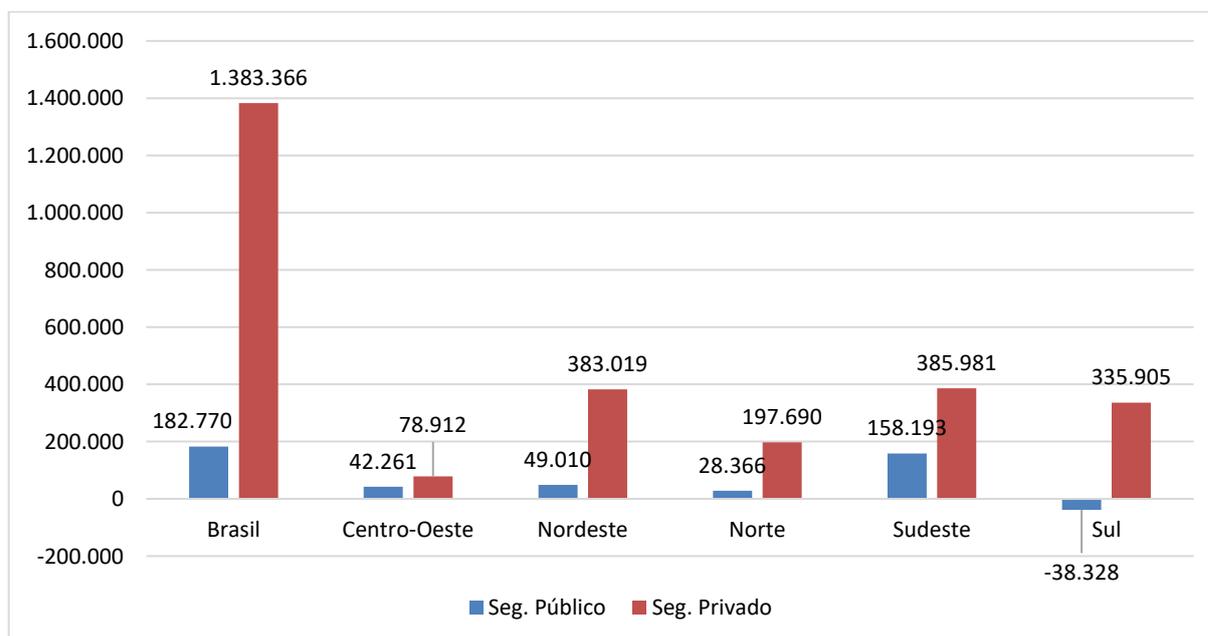
Gráfico 7 – Percentual de participação do segmento público na expansão das matrículas



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP (2020).

Ao analisarmos os dados visualizamos a dificuldade do cumprimento da meta da expansão de pelo menos 40% no setor público. No período de 2013 a 2019, a participação do setor público no quantitativo das matrículas reduziu em 1,4%. O ano de 2015 representou o pior ano em termos de expansão do setor público e, embora tenha ocorrido uma significativa melhoria nos anos de 2016 a 2018, o ano de 2019 voltou a apresentar uma leve queda na expansão deste segmento. Isso pode ser demonstrado ao analisar a participação por segmento na expansão de matrículas em cada região (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Participação por segmento na expansão de matrículas por região (2012-2019)



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP (2020).

A dificuldade na expansão do setor público fica evidenciada ao compararmos o crescimento dos dois segmentos por região do país. No período de 2012 a 2019, a participação do setor público na expansão das matrículas no Brasil foi aproximadamente 7,5 vezes menor que a do privado. Verifica-se na região Sudeste uma superioridade em relação às demais regiões com mais de 385 mil matrículas no segmento privado, seguida das regiões Nordeste e Sul.

Essa expansão não é de nenhuma forma favorável à democratização da educação superior, no sentido de não garantir condições iguais de acesso e de permanência e, relativo à formação e, são especialmente preocupantes quando se apresentam em regiões que já enfrentam uma série de desigualdades regionais.

Dessa forma,

O processo de expansão e massificação da educação superior brasileira, com o incremento de ingressos e matrículas, nas últimas décadas, não tem significado necessariamente a inclusão social das camadas historicamente excluídas, pois pesquisas citadas indicam que os estudantes das classes sociais subalternizadas e as minorias étnicas têm menores chances de acesso e permanência no ensino superior, em especial nos cursos de alta demanda / prestígio social, que possibilitam maior mobilidade social. (DE PAULA, 2017, p. 312).

Esses dados caracterizam o ensino superior brasileiro como predominantemente privado e com uma tendência de crescimento que reforça de forma significativa este padrão. Ao entender que o desenvolvimento de qualquer região depende da ampliação das suas

capacidades, da formação da sua população, todo este cenário faz entender a lógica que rege as assimetrias regionais.

Essas disparidades regionais na expansão do ensino superior configuram um dos motivos da exclusão social no país e, no âmbito das políticas educacionais, as assimetrias regionais são desconsideradas. O próprio PNE (2014-2024) não se atenta para a diversidade e para essas assimetrias regionais relativas ao acesso ao nível superior, problema que persiste ao longo da história do país, mantendo o baixo desempenho dos índices educacionais nas regiões onde a exclusão social ainda é uma constante (BRITO; GUIMARÃES, 2017).

A partir dessa reflexão, entende-se que as ferramentas de planejamento da intervenção estatal devem, para enfrentar a desigualdade regional, considerar a necessidade da contenção do crescimento do setor privado e, da expansão do setor público pois, assim seria possível equalizar essas assimetrias, isso se faz necessário na medida em que se compreende que a hegemonia do setor privado não amplia o direito à educação (BRITO, GUIMARÃES, 2017; FERREIRA, DE MORAES, DE OLIVEIRA, 2021).

Um importante passo a ser realizado nessa intervenção estatal seria o fortalecimento das Instituições Federais de Ensino Superior, especialmente aquelas presentes nas regiões mais excluídas economicamente, pois, o acesso ao ensino superior público é fundamental para a redução das assimetrias regionais. Embora a Universidade tenha como exigências históricas: transmitir o conhecimento socialmente produzido, pesquisar, produzir novos conhecimentos e gerar pensamento crítico, essa instituição vem sendo levada a se transformar. (MEZNEK, ESTRADA, 2011; SILVEIRA, BIANCHETTI, 2016). Porque além da formação de recursos humanos e produção do conhecimento, essas Universidades também oferecem apoio ao desenvolvimento dos mais variados projetos de melhoria das condições de vida, contribuindo de forma significativa para a emancipação e a transformação social.

A Universidade do século XXI é reflexo dos conflitos que ocorreram em sua estrutura durante todo seu percurso histórico, desta forma ao longo do tempo a Universidade foi se ajustando às demandas, em função disso não se encontra uma definição clara que possa caracterizar a universidade brasileira, que reflete um hibridismo de concepções que mesclam valores e ideais de modelos distintos,

tal hibridismo na forma de se conceber a universidade implica dizer que ela se move em função de duas grandes forças, ou seja, aquela que se concentra na produção do saber puro, autônomo e imune às pressões externas e aquela que foca na produção de um conhecimento sensível às demandas específicas. (SOUZA *et al.*, 2013, p.232).

Essas instituições ao passaram por inúmeras mudanças ao longo da história, chegando à complexidade de hoje, contudo, o que se apresenta é que este movimento de mudança ainda é bastante presente, a literatura aponta que a Universidade atualmente está em crise, Boaventura de Souza Santos, refere-se a uma tríplice “crise da universidade”: institucional, de hegemonia e de legitimidade (SANTOS, 1989), para o autor faz-se necessário repensar de forma inovadora e radical a ideia de universidade. Ristoff (1999), afirma que a universidade brasileira vem sendo afetada por “três grandes crises”, sendo: (1) a crise financeira; (2) a crise do elitismo; e (3) a crise de modelo. A crise de modelo deriva da definição das múltiplas funções da educação superior. Essas funções expressam a percepção de três necessidades importantes e legítimas que precisam ser consideradas: (1) os interesses pelo avanço da arte e da ciência; (2) os interesses em projetos de desenvolvimento, e, (3) os interesses de indivíduos que vêm neste nível de educação como a possibilidade de melhorarem as suas chances de ascensão social. Para o autor é necessário a elaboração de modelos que definam quais as funções que em determinado momento histórico devam ser priorizados e, que a academia precisa perceber a legitimidade e a diversidade dos interesses em jogo e analisar de que forma pode contribuir para pôr fim ao elitismo, romper com o modelo de universidade enclausurada, engajando-se na medida do possível nos projetos de desenvolvimento e na democratização do acesso ao conhecimento.

Apresentado o referencial teórico, o próximo Capítulo, referente à Metodologia, que detalha o percurso realizado para o desenvolvimento da pesquisa que permitiu avançar em direção ao objetivo da tese.

4 A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO NORTE DO BRASIL

Como toda instituição, a universidade afeta a sociedade ao passo em que é afetada por ela, estando em constante adaptação. Percebe-se, assim, que a realidade é socialmente construída em conformidade com as regras, normas e valores institucionalizados. Sabe-se que as ações tornadas habituais, construídas ao longo do tempo, possuem um caráter significativo para os indivíduos. Essas rotinas indicam os padrões de comportamento adequados e comportam historicidade, além de controlar a conduta humana, exercendo um importante papel na construção de padrões sociais e de reprodução da ordem social.

Nessa perspectiva, o objetivo deste capítulo é compreender os elementos da política de inovação social existentes em universidades do norte do país. Para isso, buscou-se entender de que forma as regras, normas e valores construídos ao longo do tempo têm influenciado padrões de comportamento da comunidade acadêmica, em especial no desenvolvimento de projetos que buscam promover a mudança social.

No Brasil, existem ao todo 69 universidades federais, dentre as quais 11 estão concentradas na Região Norte. Nesta região, destacam-se o estado do Pará com o maior número de IES – quatro no total –, o Estado do Tocantins, com duas, enquanto os outros cinco estados possuem cada um apenas uma instituição. Dentre essas 11 universidades, neste trabalho, apenas 5 (cinco) são objeto de estudo, como já mencionado anteriormente.

Para compreender a política de inovação, inicialmente, foi apresentada a trajetória de cada instituição, e, em seguida, discutidos os elementos da política de inovação social das instituições com base nos seguintes critérios: estratégia, estrutura e os mecanismos de suporte, conforme descrevemos na introdução deste trabalho, no item que trata da metodologia.

Como já fora apresentado no referencial teórico, é imperativo que as instituições de educação superior contribuam mais ativamente para o desenvolvimento socioeconômico local/regional, e a inovação social se apresenta como um caminho para auxiliar nessa contribuição. Em especial nas universidades federais, onde a diretriz de Impacto e Transformação Social é constante no Plano Nacional de Extensão.

reafirma a Extensão Universitária como o mecanismo por meio do qual se estabelece a inter-relação da Universidade com os outros setores da sociedade, com vistas a uma atuação transformadora, voltada para os interesses e necessidades da maioria da população e propiciadora do desenvolvimento social e regional, assim como para o aprimoramento das políticas públicas (FORPROEX, 2012, p.7).

Entende-se neste trabalho que, para a Universidade ser promotora desta transformação, primeiramente a mudança estrutural deve estar alinhada com a estratégia da instituição. Pressupõe-se que seus pilares estratégicos (missão, visão de futuro e valores) precisam estar alinhados com esse anseio.

A instituição precisa incentivar uma cultura na qual o impacto e a transformação social sejam valores institucionais, sinalizando em seus pilares estratégicos o compromisso institucional com a sociedade por meio de valores sociais e ambientais.

Bianchi *et al.* (2013) esclarecem que, ao definir sua missão, a instituição está definindo seu foco de atuação, mobilizando desta forma os esforços institucionais em função desse objetivo comum. Em sua visão, a instituição define a maneira como pretende ser vista no futuro, de modo que essa imagem futura se apresenta como um propósito que inspira e motiva a todos na construção deste caminho. Por fim, os valores de uma instituição visam determinar e orientar as ações que serão executadas no tempo presente, a fim de conduzi-la ao alcance de sua visão institucional.

Para análise do elemento estratégia, primeiramente é necessário compreender os elementos que são apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional. Este plano, normatizado pelo Decreto n.º 9.235, de 15 de dezembro de 2017, deve conter, no mínimo:

- I – missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II – projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III – cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de *campus* fora de sede e de polos de educação a distância;
- IV – organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e *campus* para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;
- V – oferta de cursos e programas de pós-graduação *lato e stricto sensu*, quando for o caso;
- VI – perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;
- VII – organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais

- parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;
- VIII – projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;
- IX – infraestrutura física e instalações acadêmicas. (BRASIL, 2017, p. 3).

Desta forma, para a compreensão do elemento estratégia foi realizada uma análise do conteúdo apresentado na introdução, bem como do perfil institucional constante no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada universidade. Em virtude de algumas instituições apresentarem outros elementos que demonstram o compromisso e responsabilidade social, estes conteúdos também foram considerados.

Ao buscar institucionalizar as mudanças sociais desejadas em sua estratégia, as universidades precisaram adotar políticas e procedimentos para apoiar as atividades do novo arranjo institucional, a fim de facilitar processos necessários ao desenvolvimento de seus projetos. Portanto, faz-se primordial observar a compatibilidade entre os elementos estratégia, estrutura e mecanismos de suporte.

Em relação ao segundo elemento de análise, a estrutura se apresenta como fundamental para que a instituição atinja os objetivos traçados. A missão, a visão, os valores e as estratégias delineadas precisam ser utilizadas como base para a formulação da estrutura institucional, pois essa deve demonstrar os níveis funcionais estabelecidos para a execução das funções.

Em 2019, por meio do Decreto nº 9.739, foram estabelecidas medidas de natureza organizacional e de inovação institucional no âmbito do Poder Executivo Federal, com o objetivo de garantir eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este regimento também dispôs sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG) e suas competências.

Tal sistema foi instituído com a finalidade de:

- I – uniformizar e integrar ações das unidades que o compõem;
- II – constituir rede colaborativa voltada à melhoria da gestão pública;
- III – desenvolver padrões de qualidade e de racionalidade
- IV – proporcionar meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar a utilização dos recursos disponíveis; e
- V – reduzir custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional. (BRASIL, 2019, art. 20).

O SIORG é um composto estruturante do governo federal responsável por fornecer as estruturas dos órgãos da administração federal para os outros sistemas estruturantes. Desta forma, todas as estruturas organizacionais do governo federal necessitam ser cadastradas e

vinculadas a cargos alocados no sistema. Os cargos são cadastrados e alocados no sistema SIORG conforme os decretos e leis editados pelo órgão central. Nesse sentido, é importante destacar que toda a estrutura das universidades federais precisa estar de acordo com as regulamentações impostas pelo SIORG, o que limita o quantitativo de unidades a serem cadastradas das instituições em virtude do número de cargos alocados no sistema, o qual é definido pelo recurso financeiro fixado pelas respectivas legislações pertinentes.

A análise do elemento Mecanismo de Suporte da política se concentrou na apreciação da política de extensão, no Plano de Carreira Docente e nos elementos levantados por meio de entrevistas realizadas para verificar os mecanismos de suporte de toda a estratégia institucional.

A inovação social, nessa pesquisa, é compreendida como um processo que é dependente da trajetória das instituições. Dessa forma, antes de iniciarmos a discussão sobre os mecanismos de estratégia, de suporte da política institucional e descrevermos a estrutura das IES pesquisadas, apresentaremos a trajetória de cada instituição, que foi objeto de estudo neste estudo.

4.1 A Política de Inovação da Universidade Federal do Acre (UFAC)

Iniciaremos a análise da política institucional resgatando a história da UFAC, que teve seu início em 1955, por meio de uma mobilização de representantes discentes que levaram ao governador do estado a necessidade de criação de uma Faculdade de Direito no então Território do Acre. Contudo, a mobilização não surtiu efeitos naquele primeiro momento, levando, então, à busca de apoio político-governamental para que a demanda fosse atendida, dada a carência de pessoal qualificado na área (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, s.d).

Em 1963 foi apresentado o Projeto de Lei nº 51/63 para a criação da Faculdade de Direito, o qual, uma vez aprovado, foi convertido na Lei Estadual nº 15, de 08 de setembro de 1964, iniciando seu funcionamento no ano de 1965 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, s.d). Em 1968, criou-se a Faculdade de Ciências Econômicas por meio da Lei Estadual nº 195, de 13 de setembro e, na sequência, os cursos de Letras, Pedagogia, Matemática e Estudos Sociais. A implantação desses cursos resultou, em 1970, na criação do Centro Universitário do Acre, através da Lei Estadual nº 318, de 3 de março (CARVALHO; GONÇALVES; SILVA *et al.*, 2020).

A criação da educação superior no Acre atendeu as demandas mais das elites do que do povo “em virtude do anseio das elites acreanas de que seus filhos prosseguissem seus estudos

em Rio Branco e, assim, pudessem assumir os cargos de direção de um Estado, recém instalado” (NOGUEIRA, 2009, p. 88). Segundo a autora, a educação no Acre apresentava uma realidade precária: 42% das crianças na faixa etária de 7 a 14 anos fora da escola, e somente 10,4% dos professores que atuavam no ensino fundamental tinham formação correspondente ao Curso Normal, tendo a grande maioria apenas as séries iniciais. No ensino médio a situação era semelhante à do ensino fundamental. Nesse contexto, era de se esperar que essa prática fosse considerada na implantação de cursos superiores. Carvalho, Gonçalves e Silva (2020) e Bezerra (2009) argumentam que a criação da Faculdade de Ciências Econômicas também estava vinculada a interesses de grupos políticos e da elite dirigente, não considerando a realidade social e econômica. Nesse sentido, o interesse pela criação dos primeiros cursos de licenciatura só veio a ocorrer mais tarde; contudo, com grande legitimação popular.

Em 1971, o Centro Universitário do Acre foi transformado em Universidade do Acre pela Lei Estadual nº 421, de 22 de janeiro, sob regime de Fundação. A partir daí, a Faculdade de Direito, a Faculdade de Ciências Econômicas, a Faculdade de Educação, o Instituto de Letras, o Instituto de Ciências Humanas e o Instituto de Ciências Exatas passaram a integrar a universidade (BEZERRA, 2009; UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, s.d).

No ano de 1973, a instituição foi ampliada com a criação de novos cursos: Tecnologia em Ciências Agrárias, Tecnologia da Construção Civil – Modalidade Edificações e Modalidade Estradas e Topografia, e o Curso de Ciências. Nesse mesmo ano, a universidade iniciou uma parceria com a Secretaria de Estado de Educação e Cultura, por meio de um programa de interiorização, que iniciou com a implantação dos Cursos de Licenciatura em Letras, Pedagogia, Estudos Sociais e Ciências, no intuito de qualificar os professores dos municípios do interior do Estado. Este programa foi realizado em regime parcelado nos períodos de recesso escolar em Rio Branco, nos anos de 1976 e 1980 (BEZERRA, 2009; FARIAS, 1996).

Durante esse processo, ocorreu a federalização da Universidade do Acre em 5 de abril de 1974, mediante a Lei nº 6.025. Naquela época, a UFAC contava com os seguintes cursos: Direito, Economia, Pedagogia, Letras, Estudos Sociais e Matemática. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, s.d; BEZERRA, 2009).

Um fator que contribuiu de forma significativa para a implantação da universidade e sua posterior federalização, foi estar em voga na época o mote de que a educação promove o progresso. Desta forma, a promoção do desenvolvimento do estado esteve presente como um dos focos da instituição. Segundo Farias (1996, p. 104): “A crença básica era de que a ciência e a tecnologia, aliadas ao capital, criariam uma sociedade desenvolvida na qual todos poderiam compartilhar os frutos do desenvolvimento”.

Em 1979, a instituição sofreu uma mudança estrutural, contando a partir de então com departamentos acadêmicos. Em 2004, com a aprovação do novo estatuto da UFAC, esses departamentos foram reestruturados, passando a constituir Centros Acadêmico-Administrativos. Em 1981, por meio da Resolução nº 22, de 11 de novembro, a instituição criou seu Colégio de Aplicação, destinado ao ensino de 1º Grau. Dez anos depois, a partir da Resolução nº 11, de 11 de novembro de 1991, foi instituído o ensino de 2º Grau (BEZERRA, 2009; FARIAS, 1996).

Até o ano de 1998, a oferta de educação superior no Acre era uma exclusividade da UFAC; a partir de 1999, houve a expansão do ensino superior privado, por meio de IES que se configuraram como faculdades, escolas e institutos superiores, instituições das quais não se exige a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, sendo o ensino sua finalidade primordial (NOGUEIRA, 2009).

Para se ter uma visão mais geral, a seguir apresentamos um quadro de informações que buscam expressar a instituição atualmente:

Quadro 12 – Dados gerais sobre a UFAC

Quantidade de Cursos	107 Cursos 67 Cursos de Graduação 40 Cursos de Pós-Graduação.
Campus	Campus Sede Campus Floresta Campus Fronteira do Alto Acre
Mestrados	16 (acadêmicos) e 04 (profissionais)
Doutorados	5 Doutorados
Quantidade de Alunos	7296 mil estudantes de graduação; 1280 estudantes de pós-graduação, 370 estudantes Parfor/Proemat.
Quantitativo de docentes efetivos	755
Quantitativo de técnico-administrativos efetivo	719

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (2019).

Após apresentarmos de forma sucinta a trajetória da UFAC, segue-se discutindo a política de Inovação Social, contemplando os demais elementos, quais sejam: estratégia, estrutura e os mecanismos de suporte.

4.1.1 Estratégia da UFAC

Em relação a estratégia da UFAC, a instituição inicia seu Plano de Desenvolvimento Institucional para os anos de 2014 a 2023 abordando que, conforme o estatuto da instituição, sua finalidade institucional é “a produção e a difusão de conhecimento, com o propósito de

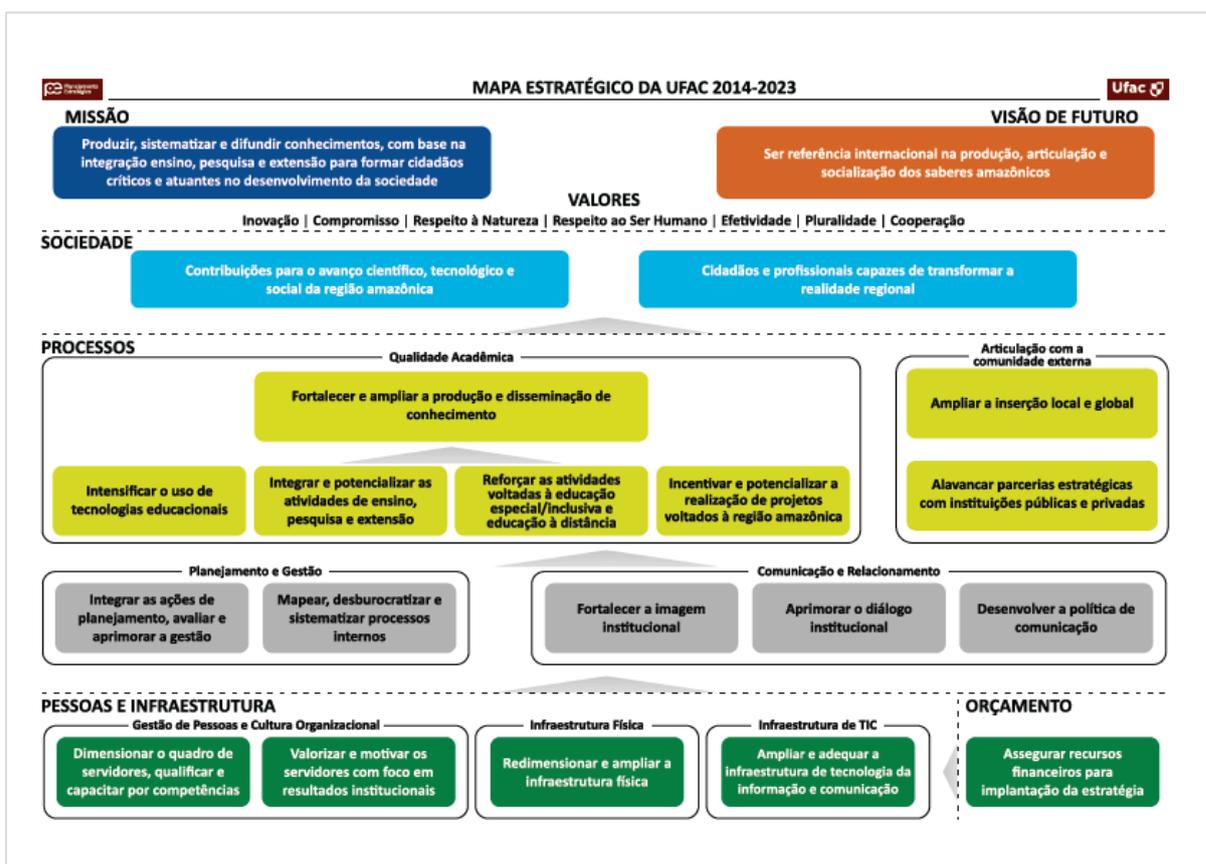
contribuir para o desenvolvimento da sociedade acreana, melhorar as condições de vida, bem como a formação de uma consciência crítica” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, 2013, p 23). Da mesma forma, os referenciais estratégicos definidos pela instituição para o período de 2020-2024 expressam o compromisso social da UFAC:

Missão: Produzir, sistematizar e difundir conhecimentos, com base na integração ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos críticos e atuantes no desenvolvimento da sociedade.

Visão: Ser referência internacional na produção, articulação e socialização dos saberes amazônicos. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, 2020, p. 27).

Dentre os valores escolhidos para traduzir e reger as relações sociais, influenciando o comportamento da comunidade acadêmica no dia a dia, evidencia-se: Inovação; Pluralidade; e Cooperação. A instituição, ao definir seu valor público, entende que, na condição de única universidade pública do Estado, a UFAC se alicerça no atendimento às necessidades da sociedade e as demandas da região. A Figura 8 apresenta o mapa estratégico da universidade em discussão.

Figura 8 – Mapa estratégico da UFAC período 2014 a 2023



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (2020, p. 27).

Esse valor público é expresso por meio de dois grandes objetivos estratégicos: a produção do conhecimento pautada pelas demandas da região amazônica e; a formação dos profissionais alinhada com a realidade e o desenvolvimento regional. O documento também ressalta as dificuldades enfrentadas pela instituição para o cumprimento da sua missão:

a inserção regional de uma universidade com as características da UFAC, localizada fora do eixo político-econômico nacional, demanda muito mais esforço para que sua missão de produzir, sistematizar e difundir conhecimentos possa ser cumprida. Todas as ações acadêmicas precisam estar referenciadas e comprometidas com a realidade regional e local. Este é o sentido contemporâneo da inserção regional da educação superior, proveniente do aprendizado das últimas décadas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, 2020, p. 41).

Para a instituição, a consciência destes desafios exige que as políticas institucionais sejam formuladas e implementadas com base na realidade acreana, e com a responsabilidade de promover a expansão de suas atividades para os mais diversos espaços do estado com qualidade, comprometida com o desenvolvimento.

Esse movimento de aproximação social, segundo relatos do Pró-reitor de Extensão, foi iniciado em 2014 com a construção do Planejamento Estratégico, no qual foi pensada a instituição para os próximos 20 anos. Durante a construção desse documento, buscou-se fazer uma revitalização da universidade e de sua imagem perante a sociedade, a fim de criar o retrato de uma instituição de impacto social, conforme pode ser compreendido na fala do Pró-reitor:

A Extensão na UFAC passou por uma transformação nos últimos anos, e essa transformação eu acredito que muito se deve a um passo significativo que nós tomamos em 2014, que foi a implementação do planejamento estratégico da Universidade. O planejamento que pensou a Universidade para 20 anos, foi fazendo uma transformação de infraestrutura, de investimento, e foi um momento muito significativo. Eu não estava presente, isso é interessante, eu conheci através dos documentos que isso gerou. Foi um planejamento estratégico que envolveu a comunidade universitária, a comunidade externa, para ver quais eram os anseios da Universidade e, o que ela tinha e em que ela poderia contribuir para essa região do Acre, porque no Acre a única Universidade que nós temos é a UFAC. Temos também o Instituto Federal, que é público, mas nas particulares nós temos centros universitários que chegaram há pouco tempo. Em um cenário de dez anos atrás, era a única instituição de ensino superior que já tinha uma tradição e, foi feito esse planejamento para fazer uma revitalização da Universidade, da imagem da Universidade na sociedade, para ela criar a imagem de uma instituição de impacto social.¹

O entrevistado acrescenta que nesse período de repensar a universidade foram revistos o estatuto e o regimento, e de imediato foi elaborada a prescrição da curricularização da

¹ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 02 de fevereiro de 2022.

extensão. Este planejamento foi focado no ensino, pesquisa e extensão, bem como no seu impacto na sociedade.

Ao ser questionado se os projetos que envolvem inovação social ou tecnologias sociais são atualmente prioritários para a instituição, o entrevistado afirma ser prioridade e cita como exemplo o projeto “UFAC em comunidade”, presente no planejamento estratégico. Para além disso, tais aspectos estão presentes de forma transversal em vários outros projetos estratégicos, sendo a questão da inovação absorvida por toda a estrutura da universidade e de modo que todas as ações da universidade são pensadas sob o aspecto do impacto social. De acordo com o referido Pró-reitor, isto traz uma inovação social no sentido de que tudo o que a universidade produz é para ser considerado o impacto na sociedade.

O entrevistado esclarece que as regras formais que a instituição dispõe para coordenação dessas políticas estão presentes no Planejamento Estratégico da UFAC 2014-2023, e, por consequência, no Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024, no estatuto e regimento da universidade, na resolução da curricularização da extensão, na resolução das empresas júnior e na “UFAC em Números”. Todas essas transformações estabelecidas no planejamento estratégico estão sendo acompanhadas pelo PDI e, desta forma, é possível rever e acompanhar a evolução das metas traçadas.

Neste trabalho utiliza-se a nuvem de palavras² como um recurso gráfico para apresentar as questões recorrentes nas estratégias das instituições, de forma a complementar a análise de conteúdos realizada e oferecer uma imagem clara do que fora proposto pelas instituições. Ao se construir uma imagem do que fora proposto pela UFAC em seu documento estratégico PDI, encontramos:

² Segundo Vascellos-Silva e Araujo-Jorge (2019, p. 42): “Nuvens de palavras (NP) são recursos gráficos que representam frequências de palavras utilizadas em um texto. Por meio de algoritmos é possível construir imagens formadas por dezenas de palavras cujas dimensões indicam sua frequência ou relevância da temática”.

Figura 9 – Nuvem de palavras da estratégia da UFAC



Fonte: Elaboração própria com base nos dados constantes da estratégia institucional.

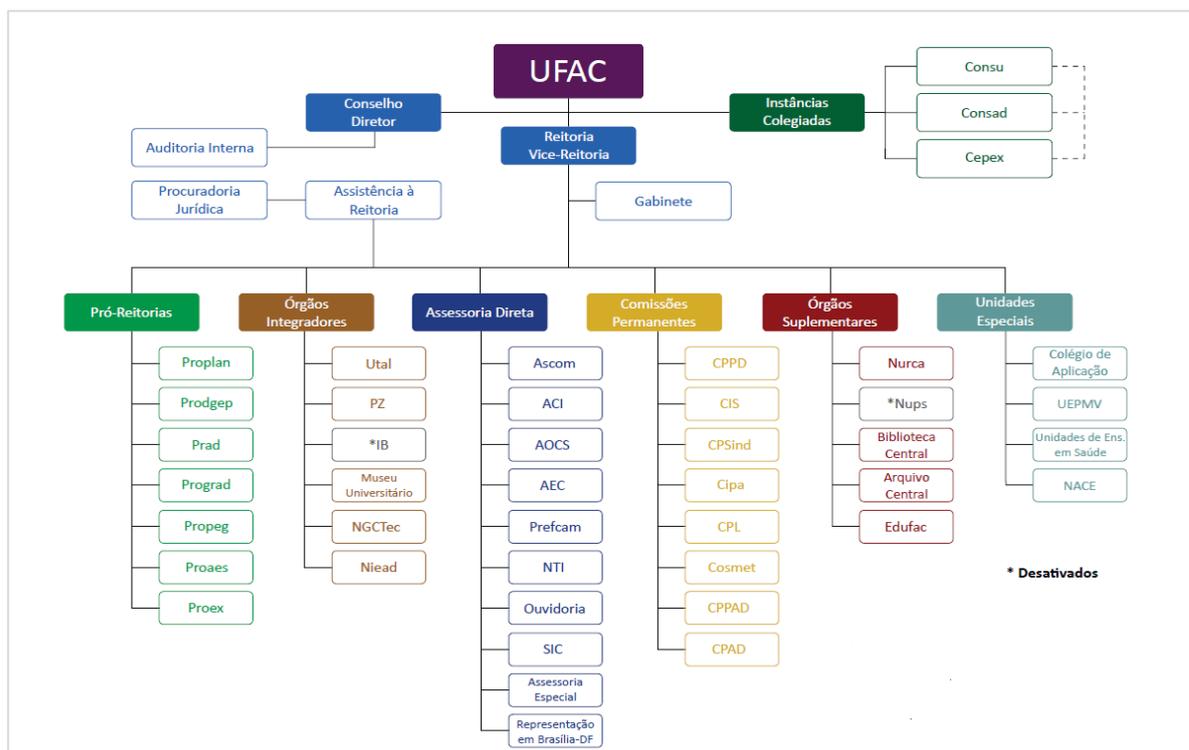
A Figura 9 mostra que as palavras mais recorrentes na estratégia da UFAC foram em ordem de citação: Universidade, Instituição, planejamento, desenvolvimento, estratégico, social, sociedade, extensão, impacto e comunidade.

4.1.2 Estrutura da UFAC

Toda estratégia apresentada pela UFAC está estruturada e organizada hierarquicamente em níveis da seguinte forma: Instâncias Colegiadas, Unidades da Reitoria, Pró-reitorias, Órgãos integradores, Assessoria direta, Comissões permanentes, Órgão suplementares e Unidades Especiais, conforme Figura 10 e Quadro 13.

Figura 10 – Estrutura da UFAC

Figura 10 – Estrutura da UFAC



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (2020, p. 124).

Quadro 13 – Estrutura da UFAC

Unidade	Responsabilidade
Instâncias Colegiadas	As instâncias colegiadas atuam como órgãos normativos, deliberativos e consultivos da Reitoria, das Pró-reitorias e dos Centros Acadêmicos.
Conselho Universitário (CONSU)	Unidade normativa e deliberativa da política universitária e a última instância recursal.
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. (CEPEX)	Unidade superior deliberativa, normativa e consultiva da universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão.
Conselho de Administração (CONSAD)	Unidade superior deliberativa, normativa e consultiva da universidade em matéria administrativa.
Conselho Diretor	Unidade de jurisdição superior da Universidade, deliberativa e consultiva em matéria administrativa, econômico-financeira e patrimonial, e instância final nesses assuntos.
Auditoria Interna	Unidade integrante do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, constituindo-se em uma atividade independente objetivando a avaliação e consultoria a fim de adicionar valor e melhorar as operações da instituição.
Procuradoria Jurídica	Unidade de consultoria e assessoramento jurídico responsável por coordenar e orientar, tecnicamente, a Procuradoria Federal no Estado do Acre na representação judicial da UffAC.
Assistência à Reitoria	Informação não encontrada.
Reitoria	Unidade executiva superior da universidade.
Vice-Reitoria	Unidade superior executiva, participa da gestão universitária por meio dos órgãos colegiados.
Gabinete	Unidade responsável por prestar assistência ao reitor e ao vice-reitor em sua representação política e social, incumbir-se do preparo e despacho do

Unidade	Responsabilidade
	expediente pessoal do reitor e distribuir, para fins de instrução, o expediente endereçado ao reitor, que não seja de natureza sigilosa e confidencial.
Pró-reitorias	Unidades executivas auxiliares da Reitoria na coordenação e acompanhamento das atividades de ensino, pesquisa, extensão, planejamento, administração, assuntos estudantis e desenvolvimento e gestão de pessoas.
Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN)	Unidade da administração superior, responsável pela coordenação geral do processo de planejamento institucional nos níveis estratégico, tático e operacional.
Pró-reitoria de Administração (PRAD)	Unidade responsável por executar a programação orçamentária da Instituição; organizar e manter atualizados os balancetes, bem como a movimentação financeira, disponibilizando, mensalmente, os dados por meios eletrônicos; além de gerenciar o patrimônio da Instituição.
Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP)	É a unidade responsável por implantar uma gestão estratégica que venha a contribuir para a valorização do servidor através de uma política de gestão de pessoal, ancorada em uma filosofia alicerçada na cooperação, planejando, coordenando, supervisionando, acompanhando e controlando todas as atividades inerentes à administração e ao desenvolvimento de pessoal docente e técnico administrativo, dos quadros ativo, inativo e pensionista; do quadro temporário, no que tange a docentes visitantes, substitutos e estagiários.
Pró-reitoria de Assuntos Estudantis	Unidade responsável pelo planejamento e execução da política de assistência estudantil da Universidade Federal do Acre.
Pró-reitoria de Extensão e Cultura	Unidade responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e integração das atividades de extensão e cultura, envolvendo a comunidade interna e externa.
Pró-reitoria de Graduação	Unidade responsável pelo planejamento, coordenação e supervisão das atividades didático-científicas relacionadas com o ensino de graduação da universidade.
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	Unidade responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e integração das atividades de pesquisas e ensino de pós-graduação da Instituição.
Assessoria Direta	Informação não encontrada.
Assessoria de Comunicação (ASCOM)	Unidade responsável pela produção e divulgação de conteúdo associado à imagem da Universidade, primando pela veiculação da sua produção de conhecimento e as atividades nela realizadas por meio da extensão e pesquisa.
Assessoria de Cooperação Interinstitucional (ACI)	Unidade responsável por formalizar a cooperação com instituições e entidades municipais, estaduais, nacionais, internacionais, públicas e privadas, em busca de implementação conjunta de programas, projetos e capacitações, para o intercâmbio de informações científicas e tecnológicas, envolvendo as diversas áreas do conhecimento humano, de modo a contribuir para o desenvolvimento econômico, social, cultural e institucional do estado do Acre.
Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)	Unidade responsável por planejar, coordenar, supervisionar, acompanhar e controlar as atividades correspondentes às áreas de Tecnologia da Informação.
Ouvidoria	Unidade responsável por fortalecer os direitos dos cidadãos e provocador de mudança na cultura e na gestão administrativa ao acolher as demandas dos usuários e identificar os problemas sistêmicos, buscando solucioná-los ou até mesmo antecipá-los, indicando os caminhos para a correção das incoerências junto à gestão administrativa.
Assessoria do Órgão dos Colegiados Superiores (AOCS)	Unidade responsável por promover a guarda e preservação da documentação, bem como do conjunto de normas e legislações internas, disponibilizando-as, quando necessário, para os respectivos trabalhos dos Conselhos, Câmaras e Comissões.

Unidade	Responsabilidade
Assessoria de Eventos e Cerimonial (AEC)	Unidade responsável por atuar nos eventos institucionais, nas colações de grau e nos eventos não institucionais que possuem a parceria de unidades acadêmicas ou administrativas da Universidade.
Prefeitura do Campus (PREFCAM)	Unidade responsável por administrar o campus universitário, manter os serviços de infraestrutura, coordenar os serviços de manutenção predial e instalações, bem como coordenar os serviços de transporte, segurança, fiscalização de obras, reformas, conservação e limpeza interna e externa, mudança e jardinagem.
Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)	Unidade responsável por receber pedidos de informações dos usuários em geral, atuando como via de acesso da comunidade à UFAC, de acordo com a Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº 12.527/2011).
Representação em Brasília – DF	Unidade responsável por prestar apoio e colaboração ao reitor, apresentar demandas e acompanhar, sempre que necessário, ações da Universidade Federal do Acre junto ao Ministério da Educação e demais órgãos sediados em Brasília.
Comissões Permanentes	Informação não encontrada.
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	Unidade responsável por prestar assessoramento ao dirigente máximo da instituição de ensino, para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente.
Comissão Interna de Supervisão (CIS)	Unidade responsável por supervisionar a aplicação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – CIS/PCCTAE, em todas as Instituições Federais de Ensino.
Comissão Permanente de Sindicância (CPSIND)	Unidade responsável por apurar a responsabilidade administrativa, através de processos disciplinares e sindicâncias contraditórias, de servidores técnicos-administrativos e docentes, sempre que houver indícios de ocorrência de ilícito administrativo, utilizando a Lei nº 8.112/90 como base normativa.
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)	Informação não encontrada.
Comissão Permanente de Licitação (CPL)	Unidade responsável por receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos ao cadastramento de licitantes e às licitações nas diversas modalidades.
Comissão Permanente de Segurança e Medicina do Trabalho (COSMET)	Informação não encontrada.
Comissão Permanente de Processo Administrativo (CPPAD)	Unidade responsável por apurar a responsabilidade administrativa, através de processos disciplinares e sindicâncias contraditórias, de servidores técnicos-administrativos e docentes, sempre que houver indícios de ocorrência de ilícito administrativo, utilizando a Lei nº 8.112/90 como base normativa.
Comissão Permanente de avaliação de documentos (CPAD)	Informação não encontrada.
Órgãos suplementares	São unidades de apoio da administração, com funções de operação, manutenção e prestação de serviços à Universidade.
Núcleo de Registro e Controle Acadêmico (NURCA)	Unidade responsável pela coordenação das atividades fins e pelo registro, controle e guarda de documentos da vida acadêmica dos discentes da Universidade, além da execução e registro de atividades relacionadas com a administração acadêmica.
Biblioteca Central	Unidade responsável por solicitar, registrar, selecionar, tratar, organizar e disponibilizar informações e serviços que atendam às necessidades dos programas de ensino, pesquisa e extensão da Universidade.
Arquivo Central	Unidade responsável por implementar e coordenar o sistema de arquivo na Universidade.
Editora da UFAC	Unidade responsável pela publicação de livros e periódicos acadêmicos, científicos, artísticos e culturais que estejam ligados aos pesquisadores da UFAC; por estabelecer intercâmbio com outras instituições, fixando parcerias em co-edição, distribuição e divulgação de obras de interesse

Unidade	Responsabilidade
	comum; dar maior visibilidade ao conhecimento que é difundido no interior da instituição para a comunidade em geral.
Unidades Especiais	São unidades de ensinos que realizam atividades de pesquisa e extensão e cuja natureza é a de experimentação, estágio e complemento da formação profissional em interação com as unidades acadêmicas pertinentes.
Colégio de Aplicação	Escola pública que nasceu por meio da Resolução nº 22 de 11 de dezembro de 1981, da preocupação da instituição na solução de problemas no desenvolvimento da formação de profissionais da educação na comunidade acreana. Se constitui um laboratório de aprendizagem. Atendendo as modalidades da educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio).
Unidade de Ensino e Pesquisa em Medicina Veterinária (UEPMV)	Informação não encontrada.
Unidades de Ensino em Saúde	Informação não encontrada.
Núcleo de Atendimento Complementar e Estágio (NACE)	Núcleo de extensão, de estudos e práticas jurídicas responsável pelo estágio supervisionado para os alunos integrantes do curso de Direito.
Órgãos integradores	Unidades de natureza acadêmica, responsáveis pelo desenvolvimento de ações de pesquisa e extensão, decorrentes de projetos de pesquisa, e de apoio ao ensino, voltados para os estudos de interesses inter setoriais, favorecendo o desenvolvimento de pesquisas inter e transdisciplinares, que se relacionam diretamente aos centros acadêmicos pertinentes ao desenvolvimento de suas atividades.
Unidade de Tecnologia de Alimentos (UTAL)	Unidade responsável por prestar suporte ao ensino e à pesquisa junto aos cursos de graduação e pós-graduação desta Ifes, bem como à extensão universitária. Além disso, disponibiliza serviços técnico-especializados em análise microbiológica e Físico-química de água e alimentos.
Parque Zoobotânico (PZ)	Unidade responsável por contribuir com o desenvolvimento regional sustentável através da pesquisa, extensão e apoio ao ensino. Possui uma área de 115 hectares de área florestal.
Museu Universitário	Informação não encontrada.
Núcleo de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia (NGCTEC)	Unidade responsável por gerar e difundir conhecimentos sobre a gestão da inovação tecnológica, da produção, das estratégias tecnológicas, visando desenvolver a pesquisa e o ensino na sua área de conhecimento, além de atividades de extensão.
Núcleo de Interiorização e Educação a Distância (NIED)	Unidade responsável por executar as políticas e diretrizes de Educação a Distância na universidade, além de apoiar o desenvolvimento de ações dessa modalidade de ensino no âmbito da instituição.

Fonte: Elaboração própria com base em UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (2019; 2021).

É possível observar na estrutura da UFAC diversas unidades com potencial de serem estruturas de apoio aos projetos de inovação social, das quais podemos destacar:

- A Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PROEX), por meio dos projetos de extensão, pode envolver a comunidade interna e externa no desenvolvimento dos projetos de inovação social;
- A Assessoria de Cooperação Interinstitucional (ACI), que pode auxiliar na busca e formalização de acordos de cooperação com diversas instituições, objetivando contribuir para o desenvolvimento da região na qual a instituição está inserida;

- A Editora pode auxiliar com a disseminação do conhecimento produzido na instituição;
- As Unidades Acadêmicas especiais, por meio de suas atividades de pesquisa e extensão, estágio e complemento da formação profissional, podem ser importantes espaços de interação da comunidade acadêmica com a sociedade e suas demandas;
- Os Órgãos Integradores, da mesma forma que as Unidades Acadêmicas Especiais, têm um enorme potencial para o desenvolvimento de projetos de inovação social em virtude do desenvolvimento de ações de pesquisa e extensão inter e transdisciplinares.

Em relação a estruturação dada pelo SIORG, o Pró-reitor de Extensão aponta que uma das grandes dificuldades enfrentadas pela gestão com o crescimento da estrutura da universidade é que não houve a ampliação das funções gratificadas para a reorganização necessária. Para o entrevistado,

a autonomia universitária fica quase que algemada, ela não consegue se reorganizar com base nisso, com a distribuição e criação desses setores. De fato, é um dos problemas que nós temos batido muito, a gestão tem lutado mostrando o trabalho que se faz na Universidade. Aí quando restringiram para a gente as funções, essa possibilidade faz que uma Universidade que está se expandindo, sabendo para aonde quer ir mas, ela não pode ter essa autonomia para criar também uma função para ela.³

O entrevistado afirma haver a existência de grupos de trabalho, os quais exercem o grande papel de dialogar com a comunidade e ser intermediários entre alguns grupos. Além disso, a curricularização da extensão reforçou esse movimento. Ele cita o programa Sebrae Lab, uma parceria da universidade com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Acre (Sebrae-AC), cujo objetivo é incentivar a criação e o desenvolvimento de empreendimentos inovadores no estado. Esse projeto incentiva o desenvolvimento de negócios com acompanhamento de mentores e tutores.

O Pró-reitor de Extensão acrescenta, ainda, o trabalho feito através do Fórum de Combate às Drogas: um espaço importante de diálogo e reflexão relativo a temática que se caracteriza como um problema social em virtude da fronteira com Peru e Bolívia, cujo trabalho tem sido desenvolvido em parceria com Ministério Público e Governo do Estado (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, 2018). Também a questão do feminicídio é abordada pela universidade, haja vista o Acre ter um alto índice desse tipo crime. Este trabalho, realizado em parceria com o Instituto Mulheres da Amazônia (IMA) e com o Ministério Público, tem contribuído com a oferta de programas de extensão.

³ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 02 de fevereiro de 2022.

Em relação a uma estrutura de apoio a projetos de impacto social, o Pró-reitor aponta que a iniciativa denominada Sebrae Lab seria a estrutura que em parte desenvolve esse trabalho. Conjuntamente, a Pró-reitoria de Planejamento oferece assistência, em virtude da necessidade de prestação de contas referentes ao repasse de recursos, bem como a Assessoria de Cooperação Interinstitucional (ACI), que realiza a formalização das parcerias. Ainda segundo o Pró-reitor, futuramente a instituição planeja criar um escritório de projetos para o gerenciamento desses projetos.

4.1.3 Mecanismos de Suporte da UFAC

A análise dos Mecanismos de Suporte da política da UFAC, contemplou a pesquisa da regulamentação das atividades de extensão; as formas utilizadas para apoiar os projetos de IS; os incentivos à carreira, formação e valorização docente; as iniciativas de criação de redes de atuação e, as formas utilizadas para o mapeamento de problemas sociais.

Desta forma, no âmbito da UFAC a regulamentação das atividades de extensão é fundamentada na Resolução Cepex nº 26, de 27 de outubro de 2020. A instituição apresenta a compreensão da extensão universitária como um processo educativo, cultural e científico, com o objetivo de articular o ensino e a pesquisa de forma indissociável. As ações originadas de proposições da comunidade universitária ou de proposições da comunidade externa, fortalecem o compromisso social por meio de uma relação transformadora entre universidade e sociedade de forma que

Aliada ao ensino e à pesquisa, interliga suas atividades acadêmicas à formação do profissional como cidadão e credencia a universidade como espaço privilegiado de produção e reprodução do conhecimento tão necessário à minimização das desigualdades sociais. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE, 2020, p. 69).

A política institucional de extensão tem as seguintes intenções:

- Potencializar e ampliar a qualidade das ações propostas, alinhado-as ao compromisso da UFAC em consonância com o ensino, a pesquisa e com as demandas sociais;
- Estimular o desenvolvimento social e o espírito crítico dos estudantes, com vistas à atuação profissional pautada na cidadania, na função social e transformadora da educação superior, tendo como foco as políticas públicas, bem como oportunizar o intercâmbio de saberes acadêmicos e populares.

Em sua política, a instituição também pretende ampliar as ações de integração entre ensino, pesquisa e extensão; de produção da cultura regional, relacionadas ao esporte e a comunidade; e o número de Empresas Júnior.

As ações na área da cultura aparecem em destaque na política de extensão da UFAC e, nesse sentido, uma importante ação a ser desenvolvida objetiva resgatar e dar notoriedade ao patrimônio e à memória cultural do estado do Acre, por meio de diagnósticos socioculturais dos municípios e de comunidades tradicionais.

A fim de atender o estabelecido na meta 12.7 do Plano Nacional de Educação – Lei nº 13.005 –, que determina a incorporação de pelo menos 10% do total de horas curriculares de formação acadêmica em atividades extensionistas integradas aos currículos em nível de graduação, a instituição implantou a Resolução nº 31, de 15 de dezembro de 2020, que regulamenta a curricularização das ações de extensão dos cursos de graduação da Universidade Federal do Acre. Tal normativa estabeleceu a Ação Curricular de Extensão (Acex): “um conjunto de atividades planejadas e/ou desenvolvidas juntamente com a comunidade externa, com o objetivo de desenvolver habilidades e competências previstas no currículo, nas quais os(as) estudantes são protagonistas na organização e execução.” (CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2020, p. 2). A previsão é que essas ações fossem realizadas no âmbito das oito áreas temáticas da extensão: comunicação, cultura, direitos humanos, educação, meio ambiente, saúde, trabalho, tecnologia e produção, de modo “a oportunizar vivências de ensino e aprendizagem, a partir da interlocução com as demandas e desafios enfrentados por comunidades, em especial aquelas em situação de vulnerabilidade socioeconômica” (CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2020, p. 3).

O Pró-reitor, em entrevista, afirmou que o processo de curricularização da extensão os impulsionou a buscar um maior diálogo com grupos externos, tais como Ministério Público e Movimentos Sociais, e por meio de oficinas foram debatidas algumas propostas para a curricularização. Isso foi importante “para ouvir deles as suas demandas e verificar a possibilidade de como o curso pode colaborar”.⁴ Inclusive há projetos para a internacionalização da extensão, em virtude da proximidade com Perú e Bolívia, com a possibilidade de financiamento das ações.

Quando perguntado quais são as formas utilizadas para apoiar os projetos que envolvem inovação social, o entrevistado afirmou que as parcerias com setores externos foram essenciais

⁴ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 02 de fevereiro de 2022.

para apoiar os projetos, emendas parlamentares, disponibilização de espaços físicos e capacitação de servidores.

Como uma das maiores barreiras para a implementação desses projetos foi apontado pelo gestor a questão do investimento, limitação de servidores e, nesses últimos anos, a pandemia. Para superar os desafios referentes aos recursos, buscou-se emendas parlamentares, parcerias público-privadas. Já em relação à pandemia, a estratégia foi focar no desenvolvimento de aplicativos e tecnologias para melhorar a comunicação entre a universidade e a sociedade.

Em relação a iniciativas de criação de redes de instituições para apoio/fomento desses projetos, o entrevistado cita a Assessoria Interinstitucional (ACI) como o órgão responsável por formalizar as parcerias, e a pesquisa como uma forma de rede, inclusive com programas de pós-graduação em redes. Ainda, segundo o entrevistado, tem-se sonhado, desde 2017, com um programa Pan Amazônico de Extensão, cujas IES envolvidas eram: Universidade Nacional Santo Antônio Abade de Cuzco (UNSAAC), a Universidad Nacional Amazônica de Madre de Dios (UNAMAD) e, a Universidade Federal do Acre (UFAC).

Como forma de realizar o mapeamento dos problemas sociais nos quais a universidade buscará atuar, a UFAC, conforme afirma o Pró-reitor de Extensão, por meio de suas parcerias (a exemplo do Ministério Público) faz o levantamento de dados sociais relativos às seguintes áreas prioritárias: violência, saúde, direitos humanos, gênero e mundo do trabalho, e também por meio do resultado das pesquisas realizadas e, cita o NEABI – Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas, como um dos protagonistas desse processo.

Esse espaço vinculado aos movimentos negros e indígenas, integrante do Consórcio Nacional de Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros,

oferece um mapeamento muito interessante dessa realidade. Por que? Entre violência quem sofre mais? Negros e indígenas. Em questão da saúde quem é mais precária? Negros e indígenas. No mundo do trabalho quem está mais à margem? Negros e indígenas. Por eles oferecerem um recorte étnico-racial através das pesquisas que fazem, eles também nos dão um panorama da realidade. E isso também ajudou muito a universidade.⁵

Em relação aos incentivos à carreira, foi analisada a Resolução nº 12, de 06 de fevereiro de 2009, que regulamenta a progressão funcional da carreira de magistério superior e seus níveis subsequentes. De acordo com a normativa, o desenvolvimento na carreira de magistério superior ocorrerá de duas formas por meio da progressão funcional e, da promoção. Sendo a progressão funcional a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente

⁵ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 02 de fevereiro de 2022.

superior dentro de uma mesma classe e, a promoção, a passagem do servidor de uma classe para classe superior subsequente. Ao analisar o instrumento não foi encontrado nenhum apontamento que pudesse ser considerado como incentivo às ações de inovação social.

Contudo, a Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão nº 45/2017, que aprova as normas, procedimentos e critérios que regulamentam as atividades de extensão na Universidade Federal do Acre, orienta que o docente poderá contabilizar no Plano de Atividade Docente até 10 horas semanais em ações de extensão. Visualiza-se, desse modo, que tal orientação pode ser ampliada e se tornar uma precursora para o fomento das atividades de inovação social.

Em relação à formação para os professores e alunos para atuarem em projetos de inovação social, o Pró-reitor de Extensão da UFAC afirma ainda não existir, embora haja a realização de alguns eventos. Da mesma forma, a instituição ainda não possui prêmios ou políticas que expressem o seu reconhecimento e valorização às propostas que resultam em soluções inovadoras para problemas sociais, ou seja, inovações sociais. Porém, o entrevistado esclarece que a instituição já foi por diversas vezes premiada pelo Ministério Público por realizar projetos de impacto social e, por esse motivo, planeja-se criar uma iniciativa com esse intuito.

Ao analisar os elementos que compõe a política de inovação social da UFAC, observa-se que a trajetória da instituição se inicia em 1955, com uma mobilização sem muito apoio popular, pois a demanda pela universidade se baseava em atender anseios de uma pequena parcela da população, não considerando a realidade social e econômica da região. Contudo, a partir de 1968 tem início a ampliação e interiorização dos cursos, resultando na transformação da instituição. Possivelmente como fruto de intervenções dos atores sociais para responder aos problemas da região, a universidade amplia cada vez mais seu compromisso e integração social. Posteriormente, a federalização ocorrida em 1974 sob a perspectiva da universidade auxiliar no processo de desenvolvimento, reforça seu processo de mudança, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da região e promover a transformação social.

Conforme relatado na pesquisa, dois momentos recentes podem ser considerados decisivos na trajetória da UFAC. O primeiro seria a construção do planejamento estratégico para os anos de 2014-2034, em virtude de ser o momento que a instituição decidiu por estabelecer a imagem de uma instituição de impacto social. E, o segundo, se deu com a curricularização da extensão, que faz com que a instituição, atualmente com 107 cursos e quase 9000 alunos, reforce seu compromisso social quando aponta como finalidade a produção e difusão de conhecimento com o propósito de contribuir para o desenvolvimento e melhora das

condições de vida da sociedade acreana. Essas mudanças que vêm ocorrendo desde 1968, criam novos padrões institucionais que perduram ao longo do tempo, condicionando as demais escolhas e estabelecendo um processo de dependência da trajetória. Fazendo com que a UFAC apresente modelo semelhante aos denominados: Modo 2, conforme os estudos de Trippl, Sinozic e Lawton Smith (2015), no qual a geração de conhecimento é aplicável aos atuais desafios da sociedade. A aplicabilidade contextual sugere que as instituições de ensino superior estão envolvidas em pesquisas colaborativas com outras organizações/instituições. Essa heterogeneidade entre os atores, contudo, amplia a necessidade de transparência e a avaliação das atividades da instituição para além dos pares acadêmicos.

A curricularização das ações de extensão dos cursos de graduação ocorrida em 2020 que, conforme relato da instituição, impulsionou a busca por maior diálogo com grupos externos. Isso é reforçado quando a instituição apresenta os projetos de IS como uma prioridade institucional.

Um elemento da estratégia da UFAC que se destaca é a expressão do seu valor público, o qual define a produção do conhecimento pautada nas demandas da região amazônica e a formação alinhada com a realidade e o desenvolvimento regional; pois, a medida em que a comunidade acadêmica legitima esse compromisso, buscando promover ações em prol da transformação da sociedade acreana, esses valores são disseminados e a mudança almejada acontece.

Em relação à estrutura, observa-se na UFAC diversas unidades com potencial de serem estruturas de apoio aos projetos de inovação social; contudo, entende-se a necessidade de haver uma regulamentação desses espaços no intuito de orientar a ação no sentido de atuarem efetivamente como estruturas de apoio à IS, especialmente em relação ao programa Sebrae Lab, que é apontado pela instituição como sendo a iniciativa responsável pela IS na universidade.

Da mesma forma, os mecanismos de suporte que ainda são insuficientes para apoiar a política, as barreiras para a implementação desses projetos – como a questão do investimento – e a limitação de servidores, ainda prejudicam o desenvolvimento dos projetos. Em relação aos incentivos à carreira, formação e valorização docente, as iniciativas são insuficientes, pois se apresentam incapazes de alterar hábitos ou promover preferências. Contudo, percebe-se que há espaço para estes incentivos, visto que a instituição já foi por diversas vezes premiada por realizar projetos de impacto social.

Quanto ao desenvolvimento de redes de instituições para apoio/fomento desses projetos, a instituição se diferencia por estar desenvolvendo esse trabalho junto a universidades de outros países – o que é possível graças a sua localização geográfica. Uma boa forma de melhorar a

integração social seria a instituição deixar de realizar o mapeamento dos problemas sociais nos quais a universidade irá buscar impactar por meio de suas parcerias e, ao invés disso, empreender pesquisas de coleta de dados sobre a realidade regional para, assim, desenvolver internamente seu próprio mapeamento, da mesma forma como já é realizado com o Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas.

Observa-se que, no caso da UFAC, o processo de mudança institucional avançou somente na dimensão estratégica. Porém, ao analisar sua estrutura e mecanismos de suporte, constata-se a ausência de elementos capazes de institucionalizar esse compromisso social. Ou seja, a mudança social almejada na estratégia ainda não se institucionalizou, uma vez que faltam elementos que facilitem a criação ou mudança dos hábitos – etapa que antecede a institucionalização.

4.2 A Política de Inovação Social da Universidade Federal do Pará (UFPA)

Iniciaremos a análise da política de Inovação Social da Universidade Federal do Pará (UFPA), apresentando a trajetória da universidade, a qual se inicia em 1952 com os primeiros esforços para a criação de uma universidade no estado do Pará, quando foi apresentado à Câmara Federal um projeto de lei visando sua criação. Segundo Camargo *et al.* (2011, p. 144), “isso ocorreu em um contexto de decadência do ciclo da borracha e início do desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil”.

A UFPA teve sua estrutura acadêmica e administrativa organizada pela Lei nº 3.191 de 2 de julho de 1957, durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), que congregou os cursos de sete instituições estaduais, federais e particulares existentes no município de Belém, sendo estes: Medicina e Cirurgia, Direito, Farmácia, Engenharia, Odontologia, Filosofia, Ciências e Letras, além de Ciências Econômicas, Contábeis e Atuariais. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016; RIBEIRO, 2013.) Sendo inicialmente denominada como Universidade do Pará, a nova instituição surge

com o compromisso de desenvolver educação, ciência e tecnologia apropriadas ao contexto amazônico e com o objetivo de atender às expectativas de desenvolvimento regional e as necessidades do desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil que demandava a formação de outras especialidades para além de profissionais liberais (CAMARGO *et al.*, 2011, p.145).

Em 12 de outubro de 1957, foi aprovado o primeiro estatuto da UFPA por meio do Decreto nº 42.427. Em 1963 ocorre a primeira reforma estatutária e reestruturação da

universidade por meio da publicação da Lei nº 4.283, a partir da qual houve a criação de vários cursos e a inserção de novas atividades que visavam um maior desenvolvimento do Pará e da região Amazônica como um todo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016). Em 20 de agosto de 1965 foi sancionada a Lei 4.759, que determinava que as universidades e escolas técnicas da União seriam qualificadas de federais. Desta forma, a então Universidade do Pará passou a ser denominada Universidade Federal do Pará (CAMARGO *et al.*, 2011).

O Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969, aprovou uma importante reestruturação da universidade que redefiniu as funções dos departamentos, a criação dos centros e extinguiu as faculdades. Já em 1970, seguindo as orientações do governo federal, houve também a implantação da Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP) – uma instituição de apoio à pesquisa no estado – e a obtenção de receita para a UFPA. De 1976 a 1978 foi realizada uma revisão regimental, a qual foi publicada no Diário Oficial do Estado em 18 de julho de 1978 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, CAMARGO *et al.*, 2011).

Em 1986, a UFPA expandiu sua área de atuação para o interior do estado com a criação de campus universitários localizados em cidades estratégicas das micro-regiões paraenses (CAMARGO *et al.*, 2011). Em dezembro de 2006, foi aprovado o último Regimento e Estatuto da Instituição, que alteraram a estrutura administrativa pela criação das Faculdades e Institutos. Naquele mesmo ano também foi implantado o sistema de cotas para alunos que cursavam o ensino médio na rede pública, e para candidatos que se autodeclararam negros, pardos ou indígenas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016).

No ano de 2009, houve a assinatura do acordo de cooperação técnica com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por meio do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR), contribuindo para a formação dos professores de escolas públicas. Ainda neste ano foi criada a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), por meio do desmembramento dos Campus de Santarém da UFPA e da Unidade Descentralizada Tapajós, da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016).

Em 2013, por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), houve a criação da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA) e do Campus Universitário de Ananindeua, através da Resolução nº 717, de 12 de agosto de 2013, e do Campus Universitário de Salinópolis, resultado da Resolução nº 722, de 11 de dezembro de 2013 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, s.d).

Atualmente a UFPA é a maior instituição do norte do país. A seguir, no Quadro 14, apresentamos mais dados sobre a instituição.

Quadro 14 – Dados gerais sobre a UFPA

Quantidade de Cursos	333 Cursos. 120 Cursos de Graduação 213 Cursos de Pós-graduação
Campus	Campus de Abaetetuba Campus de Altamira Campus de Ananindeua Campus de Belém Campus de Bragança Campus de Breves Campus de Cametá Campus de Capanema Campus de Castanhal Campus de Salinópolis Campus de Soure Campus de Tucuruí
Mestrados	58 (acadêmicos) e 22 (profissionais)
Doutorados	40
Quantidade de Alunos	34 960 mil estudantes de graduação; 10.687 estudantes de pós-graduação, 1.539 alunos de ensino fundamental e médio, 6.769 estudantes matriculados em cursos de ensino técnico e cursos livres das Escolas de Música, Teatro e Dança e de Línguas Estrangeiras.
Quantitativo de docentes efetivos	2.726
Quantitativo de técnico-administrativos efetivos	2523

Fonte: Elaboração própria adaptado de UFPA (2022).

A seguir, daremos continuidade à discussão da política de Inovação Social contemplando os seguintes elementos: estratégia, estrutura e os mecanismos de suporte.

4.2.1 Estratégia da UFPA

Sobre sua estratégia institucional, o comprometimento social da UFPA é demonstrado por diversas vezes no Plano de Desenvolvimento Institucional para os anos de 2016 a 2025. Para fins de exemplificação, o termo “social” é citado 73 vezes no decorrer do documento. A maturidade da instituição em seu papel social e a necessidade em ampliar sua missão a fim de acompanhar as demandas atuais, é demonstrada em várias passagens do PDI, dentre elas:

O documento parte do reconhecimento de que, no mundo contemporâneo, produzir conhecimento de ponta e formar recursos humanos de excelente nível são atribuições das instituições universitárias, às quais é necessário integrar um grande esforço de transferência de conhecimento para a sociedade, de contribuição para a resolução dos grandes problemas com os quais lida no dia a dia. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p. 6).

Esse amadurecimento também é demonstrado por meio do período de duração do PDI, o mais longo entre as instituições pesquisadas, o que demonstra a clareza dos caminhos a serem percorridos. Tal discernimento surgiu, conforme afirma o Pró-reitor de Extensão, da trajetória da UFPA:

A UFPA é uma universidade que, em 2022, completa 63 anos, ou melhor 65 anos para ser mais exato, e nós podemos dividir essa história em 3 momentos interessantes. Nos primeiros 40 anos, de 1957 até 1997-2000, fundamentalmente a Universidade Federal ela se voltou para a criação e a boa estruturação dos chamados cursos de graduação. Nós criamos um parque, uma oferta, um portfólio de cursos de graduação, que hoje chega a quase 200, mas em 2000 nós já tínhamos algo em torno de 130-140. A partir de 2000, de maneira planejada, intencional, a universidade percebeu a necessidade desenvolver um outro parque, uma outra dimensão, que é chamada a pós-graduação/pesquisa. Então, até o início dos anos 2000, nós tínhamos na universidade cerca de 20 programas de pós-graduação; em 2022, ou seja, 20 anos depois, nós temos hoje exatamente 102 programas de pós-graduação, a maioria deles já com os 2 níveis: mestrado e doutorado. Então essas duas fases da universidade são bem expressivas, pois, a partir delas, da consolidação das duas, mais recentemente, a partir de 2010 e nos últimos anos, nós começamos a perceber que a integração social da universidade se torna um novo vetor para nós. A universidade hoje não visa apenas formar indivíduos, formar pessoas, formar sujeitos, formar cidadãos no interior desses quase 200 cursos, nem produzir ciência, conhecimento no interior dos 102 programas de pós-graduação em suas diferentes linhas de pesquisa. Não é apenas produzir conhecimento e formar pessoas, é como nós integramos a formação das pessoas, dos grupos e a produção dos conhecimentos para que eles possam atuar a partir das questões que nós passamos a tomar como sendo centrais, e diz respeito, fundamentalmente, à realidade múltipla e complexa do estado do Pará. Atualmente, partindo da Proex, mas não unicamente pela Proex, nós começamos a desenvolver políticas, estratégias, que visam precisamente isso. De que maneiras pode a UFPA, pelo seu histórico, pelo que já acumula, lidar com as questões principais do estado? Visando as transformações, as melhorias, tornar o estado mais inclusivo, mais igualitário, menos assimétrico, e assim por diante. Esse histórico mostra os passos que nós demos. O nosso lema hoje é interação.⁶

Esse movimento da terceira fase da instituição demonstra de forma clara a razão da existência da universidade (missão), bem como a definição de sua imagem futura (visão). Conforme consta em seu PDI, a missão da UFPA é: “Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de **promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável**” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p. 58, grifo nosso); e sua visão é: “Ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela qualidade no ensino, na produção de conhecimento e em **práticas sustentáveis, criativas e inovadoras integradas à sociedade**” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p. 33, grifo nosso).

Na análise da visão, a UFPA se destaca dentre as instituições pesquisadas, haja vista conseguir avançar a contribuição presente na missão para sua visão de futuro institucional.

⁶Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

Complementarmente, também é demonstrado a uma da visão de futuro que se espera das universidades:

a universidade a ser construída ao longo dos próximos anos é uma instituição voltada à formação para o trabalho interdisciplinar, para a interação criativa e responsável com as demandas mais fundamentais da sociedade, em que a pesquisa básica, a pesquisa aplicada e a extensão se desenvolvem de modo integrado, tendo a inovação como um objetivo presente e a interação com os setores não acadêmicos da sociedade como prática cotidiana. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p. 6).

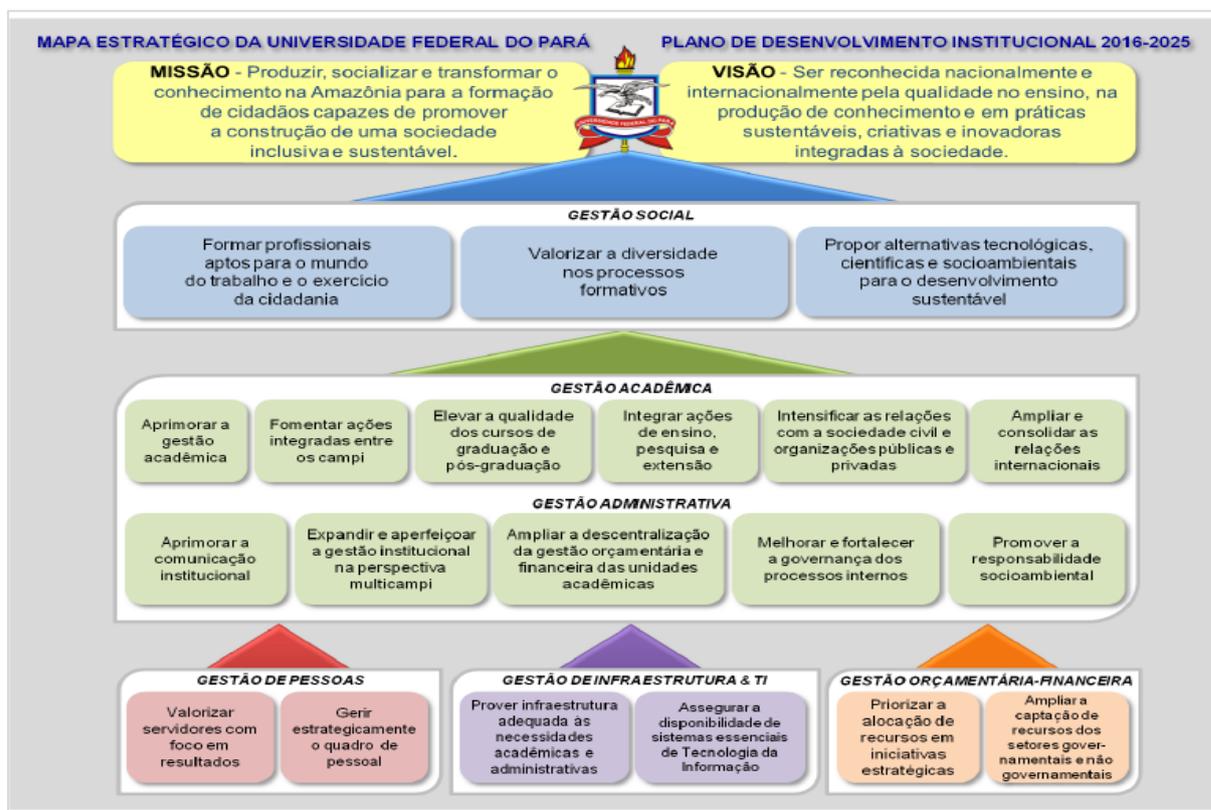
Além disso, o PDI destaca que o ambiente no qual a universidade está inserida (amazônico) adiciona dinâmicas que condicionam a atuação da instituição de modo importante, em virtude da necessidade de ser suporte para um projeto de desenvolvimento ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo tão necessário na região, e contribuir, por meio de sua estrutura multicampi, para o desenvolvimento de cada microrregião, de um novo horizonte de formação e qualificação de recursos humanos, para o uso da ciência no enfrentamento dos problemas locais e para a mobilidade social. Este compromisso é apresentado como um dos objetivos centrais do planejamento para os anos de 2016-2025:

A Universidade Federal do Pará (UFPA), autarquia pública federal, tem a incumbência de, junto com outros atores locais, estimular o desenvolvimento e a incorporação de novos conhecimentos, tecnologias e inovações, a fim de que sejam criadas as condições objetivas necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais, e contribuir de modo mais acentuado para o desenvolvimento e a inserção da Amazônia no cenário nacional e internacional. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p.19).

Cabe destacar que, cada vez mais, as decisões estratégicas são vinculadas às demandas do desenvolvimento social, de serviços de educação superior e de construção do conhecimento. Dentre os valores que orientam a atitude dos servidores e influenciam a execução das tarefas institucionais se destacam: o pluralismo de ideias e de pensamento; o respeito à ética e à diversidade étnica, cultural, biológica, de gênero e de orientação sexual; a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente. Esses princípios demonstram a preocupação da universidade em ser um ambiente fértil para criação e compartilhamento de conhecimento, com o devido respeito às diferenças de pensamento e com os diversos saberes.

A instituição faz uso de perspectivas que tem o objetivo de promover o alinhamento entre os pilares estratégicos e os objetivos institucionais. É apresentado, no item “Resultados Institucionais”, os desafios ligados diretamente ao cumprimento da missão institucional. Essa abordagem foi denominada como Gestão Social, reforçando o compromisso social como um dos objetivos centrais do planejamento da instituição.

Figura 11 – Mapa estratégico da UFPA



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (2016, p. 34)

O compromisso social da UFPA é também apresentado em um tópico denominado “responsabilidade social”. Nesse item, a instituição aponta tal compromisso como um dos elementos mais importantes, uma vez que ele compreende a valorização da diversidade e da diferença tão características desta região marcada pela diversidade humana e natural, e por séculos de políticas que perpetuaram a exclusão.

Neste sentido, a instituição aponta também como um de seus compromissos o “estudo e preservação das expressões da cultura amazônica, garantido o seu registro, análise e divulgação como resultado de pesquisas e, o desenvolvimento de pesquisas que promovam a preservação e a exploração sustentável dos recursos naturais” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p. 75).

A instituição ainda afirma que uma política específica para tratar a responsabilidade social da instituição tem como objetivo:

(...) enfrentar esses novos desafios, a UFPA desenvolverá Política de Responsabilidade social, caracterizada pelo estabelecimento de mecanismos para aprimorar a participação da sociedade civil e das organizações públicas e privadas na formulação e implementação das ações estratégicas visando o alcance de melhores resultados para a sociedade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p.76).

Contudo, em pesquisa na web e na página da instituição não foi encontrado este documento, somente o Plano de Logística Sustentável (PLS). Desta forma, entendemos que tal política ainda poderá ser desenvolvida pela instituição, visto que a vigência deste PDI se estende até 2025.

Segundo relatos do Pró-reitor de Extensão, esse terceiro movimento da universidade se iniciou em 2010-2011, tornando-se mais forte em 2016, sendo desencadeado pela necessidade dos cursos e dos docentes que, conhecendo a realidade paraense/amazônica, compreenderam que a universidade podia e precisava atuar de forma mais acentuada no atendimento e mitigação de demandas sociais. A UFPA começou a não só se preocupar com a formação de pessoas capazes de entender a realidade que as cerca, mas, sobretudo, com sua capacitação a fim de que, uma vez formadas, possam desenvolver formas de atuação mais ativa na transformação dessa realidade.

Como resultado desse terceiro movimento, os projetos que envolvem inovação ou tecnologias sociais começaram a ser prioritários para a instituição. Contudo, há ainda uma necessidade de abertura por parte da universidade para “ouvir” as demandas sociais. Nas palavras do Pró-reitor:

Nós não usamos muito o termo inovação aqui. Nós preferimos integração, transformação etc., mas eles são prioritários e eles se dão na verdade, por meio de uma capacidade de diálogo, por uma abertura ao diálogo, que eu acho que a universidade não possuía antes, não estava tão atenta antes. Para que nós possamos formular as políticas de integração, transformação, de inovação social, nós temos que aprender a ouvir a nossa sociedade, ouvir os nossos sujeitos sociais, os nossos atores sociais, a partir de suas complexidades. Então isso se tornou muito caro para nós, e nós não desenvolvemos políticas da própria universidade apenas, como se nós fôssemos capazes de elaborar e afirmar o que é o mais necessário, o que é o mais indispensável para situações sociais extremamente complexas, que muitas vezes ultrapassam, ou quase sempre ultrapassam, o que nós podemos entender e compreender. Então, nós passamos a chamar, a convidar esses atores sociais de diferentes maneiras, para que eles comessem a estar na universidade, e começamos também a sair da universidade.⁷

Isso ocorre por meio de um grande diálogo com os atores sociais, nos quais é demonstrado as potencialidades da instituição e, a partir delas, a “escuta atenta” permite que a universidade desenhe políticas mais condizentes com a realidade social. Nas palavras do entrevistado: “Sem essa abertura, permaneceriam fechados e auto-referenciados, e isso para nós é um grande perigo”⁸. Um exemplo por ele apresentado foi a modificação dos editais de extensão para editais de extensão inclusiva avançada (PROEXIA). A finalidade desses editais

⁷ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

⁸Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

é selecionar e financiar programas de extensão, partindo de temáticas definidas como estratégicas para atuação da universidade e, por meio de projetos vinculados ao projeto pedagógico dos cursos de graduação, as ações extensionistas são desenvolvidas a fim de atender a demandas socioeconômicas da região. Da mesma forma, as regras formais que definem as políticas, também são definidas de forma coletiva, por meio de um Fórum Permanente de Extensão, que conta com a participação de todos os dirigentes das Unidades Acadêmicas da Universidade, e através deste fórum são elaboradas as políticas e normativas da universidade. Essa prática, segundo o docente, se mostra muito exitosa, pois a todo momento a universidade está discutindo e elaborando as normativas da extensão, promovendo um diálogo horizontal da Pró-reitoria com os atores acadêmicos. A representação visual do que fora apresentado pela UFPA como sua estratégia é apresentado na Figura 12.

Figura 12 – Nuvem de palavras da estratégia da UFPA



Fonte: Elaboração própria com base nos dados referentes à estratégia da UFPA.

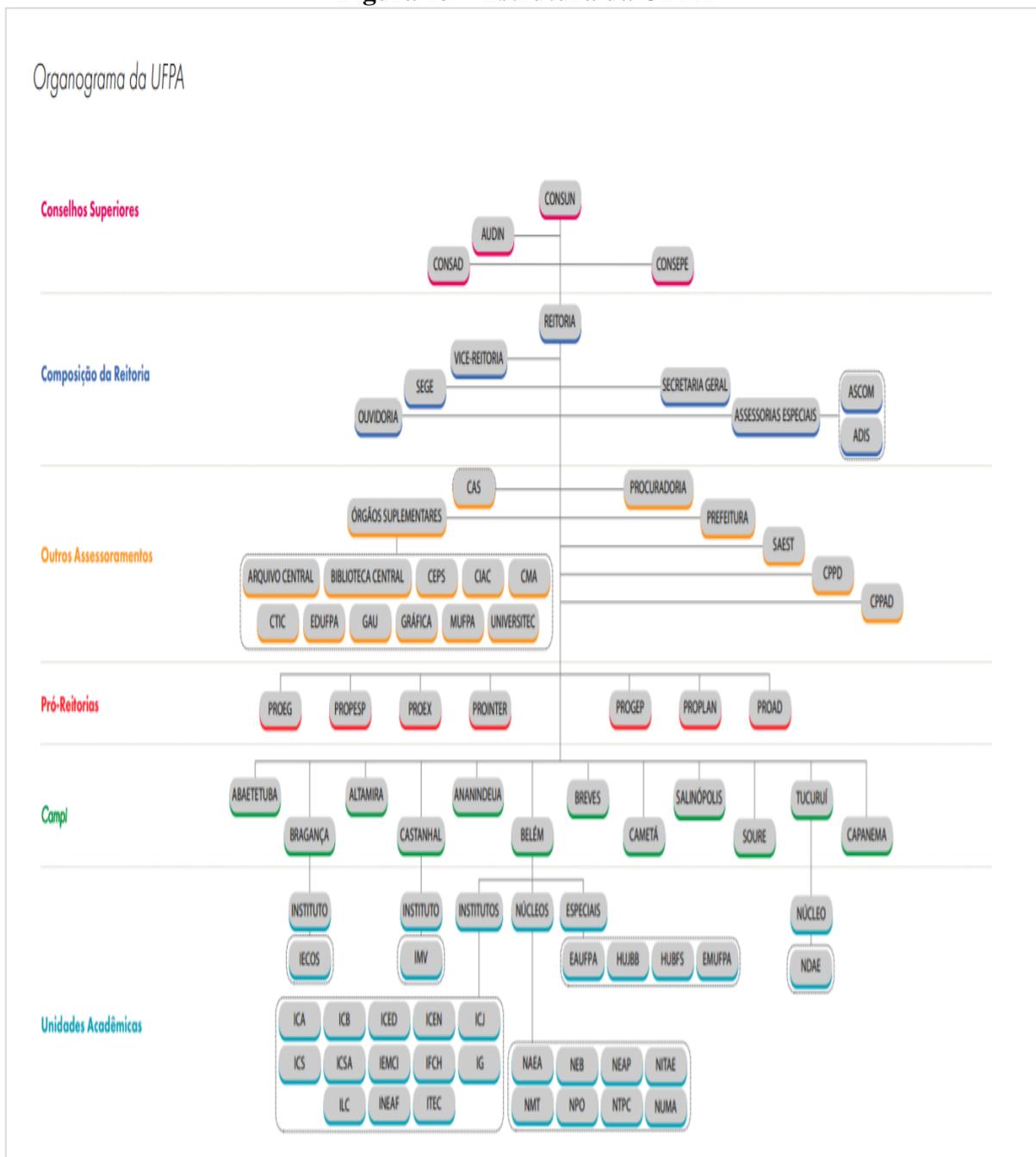
A Figura 12 mostra que as palavras mais recorrentes na estratégia da UFPA foram em ordem de citação: universidade, instituição, social, PDI, conhecimento, desenvolvimento, demandas, extensão, políticas, sociais.

4.2.2 Estrutura da UFPA

Relativo à estrutura da Universidade Federal do Pará apresentada no PDI, esta data do ano de 2014. Contudo, encontrou-se no site da instituição a versão mais atualizada de sua

estrutura, a qual apresenta a universidade subdividida em seis partes: Conselhos superiores, Reitoria, Assessoramentos, Pró-reitorias, Campus e Unidades acadêmicas, conforme pode ser observado na Figura 12 e, no Quadro 15.

Figura 13 – Estrutura da UFPA



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (2022a).

Quadro 15 – Estrutura da UFPA

Unidade	Responsabilidade
Conselhos Superiores	Unidades de consulta, de deliberação e de recurso no âmbito da UFPA.

Unidade	Responsabilidade
Conselho Universitário (CONSUN)	Unidade máxima de consulta e deliberação da UFPA, e sua última instância recursal.
Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)	Unidade de consultoria, supervisão e deliberação em matéria acadêmica.
Conselho Superior de Administração (CONSAD)	Unidade de consultoria, supervisão e deliberação em matéria administrativa.
Auditoria Interna (AUDIN)	Unidade responsável por assessorar e auditar os setores da Universidade.
Reitoria	Unidade superior executiva responsável pela coordenação, fiscalização e acompanhamento de todas as atividades da instituição.
Vice-Reitoria	Unidade superior executiva, participa da gestão universitária por meio dos órgãos colegiados, da coordenação e da mobilização de recursos para projetos estratégicos.
Secretaria Geral	Unidade de apoio administrativo ao Reitor.
Ouvidoria Geral	Unidade responsável por receber manifestações quanto aos serviços e atendimentos prestados pela instituição.
Secretaria dos Órgãos Deliberativos (SEGE)	Unidade responsável por realizar serviços de apoio aos Conselhos Superiores, das respectivas Câmaras e Comissões Especiais.
Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM)	Unidade responsável por planejar e coordenar a políticas de comunicação e marketing.
Assessoria de Diversidade e Inclusão Social (ADIS)	Unidade responsável por propor e executar políticas voltadas às populações alvo de discriminação e/ou políticas de ação afirmativa.
Outros Assessoramentos	Unidades de assessoria vinculadas diretamente à Reitor
Procuradoria Geral	Unidade de assessoria responsável pela representação judicial e extrajudicial.
Coordenação da Administração Superior (CAS)	Unidade consultiva e de assessoramento do Reitor, sem função deliberativa.
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	Unidade de assessoramento no que concerne à formulação e acompanhamento de sua execução da Política de Pessoal Docente
Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPPAD)	Unidade responsável por acompanhar as Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares.
Superintendência de Assistência Estudantil (SAEST)	Unidade responsável por propor, acompanhar, avaliar a política de assistência, integração, inclusão, acessibilidade e permanência dos discentes.
Prefeitura	Unidade responsável pela coordenação, operação e controle das atividades relacionadas à gestão da infraestrutura física
Órgãos Suplementares	Unidades de natureza técnica, voltadas ao desenvolvimento de serviços especiais.
Agência de Inovação Tecnológica – UNIVERSITEC	Unidade responsável por gerir a política de inovação tecnológica da UFPA.
Arquivo Central	Unidade responsável por avaliar, selecionar e organizar o patrimônio documental produzido pela Instituição.
Biblioteca da UFPA	Unidade responsável por prover e disseminar informação à comunidade universitária, contribuir para a formação profissional e para o espírito de cidadania, e, coordenar as bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas da UFPA – SIBI.
Centro de Memória da Amazônia (CMA)	Unidade responsável por preservar a memória social, favorecer pesquisas, além de aproximar esses

Unidade	Responsabilidade
	conhecimentos às redes de ensino fundamental, médio e superior.
Centro de Processos Seletivos (CEPS)	Unidade responsável pelo planejamento, execução e avaliação de processos seletivos para ingresso nos cursos ofertados, no corpo docente e no corpo técnico-administrativo da UFPA.
Centro de Registro e Indicadores Acadêmicos (CIAC)	Unidade responsável pelo registro dos cursos da UFPA, em nível de Graduação, Pós-Graduação, Educação Básica e Profissional.
Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC)	Unidade responsável em prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação.
Editora Universitária (EDUFPA)	Unidade responsável por divulgar a produção científica e cultural da UFPA.
Gráfica da UFPA	Unidade responsável por garantir a publicação de obras de professores e estudantes da UFPA.
Galeria de Arte Universitária (GAU)	Unidade responsável pela exposição, difusão e reflexão sobre produções artísticas, a serviço de atividades de formação, de pesquisa e de difusão de produções de artistas da UFPA e de convidados.
Museu da UFPA (MUFPA)	Unidade responsável pela conservação, manutenção e difusão dos acervos de arte da UFPA.
Pró-reitorias	Unidades executivas da Administração Superior da UFPA
Pró-reitoria de Ensino de Graduação (PROEG)	Unidade executiva responsável pela proposição, coordenação e avaliação das políticas de ensino de graduação, tecnológico e níveis equivalentes, educação básica e do ensino técnico profissional.
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ)	Unidade executiva responsável pela definição de políticas e elaboração de metas para a pesquisa e pós-graduação, cabendo-lhe a coordenação, indução e o acompanhamento das atividades pertinentes a essa área de atuação.
Pró-reitoria de Extensão (PROEX)	Unidade executiva responsável pela definição de políticas e elaboração de metas para a extensão, cabendo-lhe a coordenação, indução e o acompanhamento das atividades extensionistas obrigatórias, à integralização curricular.
Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER)	Unidade executiva responsável pela definição da política de cooperação internacional, cabendo-lhe intensificar a inserção e ampliação das parcerias com a comunidade acadêmica em todo mundo.
Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)	Unidade executiva responsável pela proposição da política de planejamento e desenvolvimento institucional.
Pró-reitoria de Administração (PROAD)	Unidade executiva responsável pela proposição, coordenação, acompanhamento e avaliação da política de gestão administrativa, financeira, contábil e patrimonial.
Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP)	Unidade executiva responsável pela valorização e desenvolvimento do servidor, mediante proposição de políticas e diretrizes de pessoal articuladas com a missão e, os objetivos institucionais, cabendo-lhe, ainda, propor, coordenar, acompanhar e avaliar políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, a capacitação, a avaliação de desempenho, saúde e qualidade de vida dos servidores.
Campus	Unidade regional da UFPA, com autonomia administrativa e acadêmica, responsáveis por atuar

Unidade	Responsabilidade
	conjuntamente com a Administração Superior na elaboração e consecução de planos de interesse institucional. São <i>Campi</i> da UFPA: Belém, Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí.
Unidades Acadêmicas	Unidade interdisciplinar que realiza atividades de ensino, pesquisa e extensão, oferecendo cursos regulares de Graduação e/ou de Pós-graduação.
Institutos	Unidades acadêmicas de formação profissional em Graduação e Pós-graduação, sendo eles: a) Instituto de Ciências Biológicas (ICB); b) Instituto de Ciências da Arte (ICA); c) Instituto de Ciências da Educação (ICED); d) Instituto de Ciências da Saúde (ICS); e) Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN); f) Instituto de Ciências Jurídicas (ICJ); g) Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA); h) Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI); i) Instituto de Estudos Costeiros (IECOS); j) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH); k) Instituto de Geociências (IG); l) Instituto de Letras e Comunicação (ILC); m) Instituto de Medicina Veterinária (IMV); n) Instituto de Tecnologia (ITEC); o) Instituto Amazônico da Agriculturas Familiares (INEAF).
Núcleos	Unidades acadêmicas dedicadas a programa regular de Pós-graduação com caráter transdisciplinar, preferencialmente em questões regionais, com autonomia acadêmica e administrativa sendo eles: a) Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA); b) Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural (NCADR); c) Núcleo de Medicina Tropical (NMT); d) Núcleo de Meio Ambiente (NUMA); e) Núcleo de Pesquisas em Oncologia (NPO); f) Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento (NTPC); g) Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia (NDAE); h) Núcleo de tecnologia aplicada ao ensino e extensão (NITAE); i) Núcleo de Ecologia Aquática e Pesca da Amazônia (NEAP); j) Núcleo de Estudos Transdisciplinares na Educação Básica (NEB).
Unidades acadêmicas Especiais	Unidades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, de cuja natureza é a de experimentação, estágio e complemento da formação profissional.
Escola de Aplicação (EAUFPA)	Unidade responsável pelo aprimoramento das práticas de ensino pelos estagiários dos cursos de licenciaturas e bacharelados.
Escola de Música (EMUFPA)	- Informação não encontrada.
Hospitais Universitários Bettina Ferro de Souza (HUBFS)	Unidade responsável pelo aprimoramento das práticas de ensino e pesquisa pelos estagiários dos cursos da área de saúde.

Unidade	Responsabilidade
Hospitais Universitários João de Barros Barreto (HUJBB)	Unidade responsável pelo aprimoramento das práticas de ensino e pesquisa pelos estagiários dos cursos da área de saúde

Fonte: Elaboração própria com base em levantamento documental da pesquisa.

Observa-se, na estrutura da UFPA, diversas unidades com potencial de serem estruturas de apoio aos projetos de inovação social, dentre as quais podemos destacar primeiramente a Pró-reitoria de Extensão, que é o pilar de toda a estrutura de apoio desses projetos. Segundo a própria unidade, o trabalho de inovação social é desenvolvido pela Diretoria de Relações Institucionais e Sociais, criada em 2017.

A seguir, outras unidades promissoras são: a Agência de Inovação Tecnológica – UNIVERSITEC, capaz de estruturar projetos com potencial tecnológico e social; o Centro de Memória da Amazônia (CMA); com potencial para desenvolver pesquisas alinhadas às demandas sociais e disseminá-las nas redes de ensino fundamental, médio e superior; e a Editora, cujo papel é a disseminação da produção científica e cultural da instituição.

Destaca-se que a Universidade Federal do Pará, por meio da UNIVERSITEC, foi selecionada para participar do Programa Ashoka Commons América Latina, no ano de 2019. Esse programa tem por objetivo conectar e amparar instituições de ensino superior para fortalecerem a agenda de inovação social em seus projetos de ensino, pesquisa e extensão (HABER, 2019), e ampliar a agenda de iniciativas que a UNIVERSITEC tem realizado no campo da inovação social por meio de projetos concretos para a implementação de determinadas iniciativas.

Ressaltamos que os institutos e os núcleos também são unidades capazes de desenvolver projetos voltados à inovação social. No caso da UFPA, são 9 (nove) núcleos e 11 (onze) institutos existentes.

Segundo o Pró-reitor de Extensão, uma importante iniciativa com potencial de atuação na inovação social é representada pelo Parque de Ciência e Tecnologia: sendo um grande convênio com o Estado do Pará, o Parque é um lugar de incubação e desenvolvimento científico localizado no interior do campus universitário. Essa estrutura “tem por objetivo o desenvolvimento regional sustentado, fundado no conhecimento e na inovação, por meio da criação de ambientes que promovam a interação entre Universidades, Agências de Fomento, Empresas e Governo” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2014, p. 15).

Em relação a estruturação dada pelo SIORG, o Pró-reitor de Extensão afirma que a instituição optou por continuar realizando a atualização estrutural, mantendo a criação de novas estruturas. Isso pode ser notado pela extensa estrutura apresentada pela universidade que,

embora se saiba tratar da maior da região norte, excede os limites estabelecidos pelo SIORG. Segundo o entrevistado, “entendemos e achamos correto, mas, ao mesmo tempo, tomamos como mais importante a não paralisia da instituição”⁹.

4.2.3 Mecanismos de Suporte da UFPA

Em sua política, a instituição apresenta a extensão como uma “atividade acadêmica responsável, em sentido estrito, pela articulação do ensino e da pesquisa, assim como pela relação entre a própria Universidade e a Sociedade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p.70), e que por meio dessas ações se dá sua relação autônoma e assertiva em vista do desenvolvimento social, em especial do estado do Pará e da região amazônica. Essas ações são regulamentadas pela Resolução Consepe nº 3298, de 2005.

Para o desenvolvimento das ações de extensão, desde 2013, a UFPA, por meio da Resolução nº. 4.399, de 14 de maio de 2013, que regulamenta o Ensino de Graduação da Universidade, já entendia como necessária a inserção de pelo menos 10 % do total de horas curriculares de formação acadêmica em atividades extensionistas, e em seu PDI 2016 -2025 apresentou essa demanda como indispensável à formação discente.

Em virtude desse objetivo, a instituição aponta a necessidade da existência de uma unidade responsável por criar políticas voltadas para a extensão, bem como o desafio em definir um sistema de acompanhamento e avaliação dessas atividades capaz de contemplar o universo das ações extensionistas. Essa regulamentação foi realizada por meio da Resolução n 5.467, de 27 de janeiro de 2022, que apresenta as diretrizes para a estruturação das Atividades Acadêmicas de Extensão nos Projetos Pedagógicos de Curso de Graduação, a fim de promover uma “interação transformadora entre a Universidade Federal do Pará (UFPA) e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação de conhecimentos, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa”. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2022, p. 1).

Ao ser perguntado sobre as formas de apoio aos projetos que envolvem inovação social, o Pró-reitor de Extensão afirmou ser primordial a montagem da equipe. Por isso, na UFPA, foi designada uma equipe na Proex, nas suas diretorias e assessorias especiais, voltada claramente para esses objetivos. Em seguida, como forma de apoio, foi realizado um incremento no aporte orçamentário para as ações de extensão, com a finalidade de criar e manter esses novos

⁹ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

programas. O entrevistado esclareceu, ainda, que as ações de extensão não tenham nenhuma política específica de financiamento pelo governo federal, de modo que atualmente são financiadas por uma fatia do orçamento de manutenção (custeio) da instituição, e por emendas parlamentares e convênios com as esferas municipais, estaduais e federais.

A universidade também tem um projeto denominado “Time Enactus UFPA”, o qual foi fundado em 2014 com o apoio da UNIVERSITEC/UFPA e tem como missão desenvolver líderes que, por meio de ações empreendedoras, sejam capazes de empoderar pessoas para transformar comunidades, melhorando a qualidade de vida e o bem-estar social. Além disso, a UNIVERSITEC estabeleceu como critério que negócios de impacto são prioritários em seus editais de Incubação de Empresas.

Acerca dos desafios, o maior a ser superado pela UFPA, bem como por todas as universidades, diz respeito à estrutura de financiamento da extensão. A instituição prevê que com a ampliação das ações será necessário que os programas e projetos implementados sejam assegurados de forma integral, por meio de editais regulares e, portanto, necessitando da ampliação da atual forma de fomento. Um outro desafio seria o estabelecimento das boas formas de diálogo com a sociedade, o que, na visão do Pró-reitor de Extensão, seria o mais importante:

Quando nós não conseguimos, as ações não se constroem bem. Por isso o esforço é para que esses canais de diálogo, de comunicação, de informação, de sintonia, de convergência sejam sempre muito bons, por que é a partir deles, que as coisas chegam no ponto onde nós podemos passar a propor soluções.¹⁰

Para superar os desafios primeiramente em relação aos recursos, o entrevistado afirma que é um esforço nacional, no qual a ANDIFES e o Forproex tem um movimento junto ao Governo Federal para evitar que essa situação se acentue, e também para que haja uma destinação específica na matriz de financiamento das instituições de recursos para a extensão, assim como há para o ensino e para a pesquisa. Em relação a capacidade da instituição de estar mais aberta ao diálogo com a sociedade, o gestor aponta uma necessidade de mudança da cultura institucional que busque ampliar a capacidade de ser receptivo. Tal mudança contempla somente parte da gestão institucional; ela precisa partir das

(...) pequenas unidades acadêmicas, das nossas pequenas células, e essas células são os cursos, que são os programas de pós-graduação, fundamentalmente, são os programas de projetos de extensão. Estes são os lugares em que essa abertura, essa receptividade, precisa ocorrer antes de tudo. E não pode ser assim... sair da Proex uma orientação geral, uma determinação. Nós tentamos criar um ambiente, uma ambiência,

¹⁰Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

uma atmosfera favorável, um circuito favorável para que os cursos, as faculdades, os docentes, os técnicos e, mais importante disso tudo, os alunos, estejam mais abertos.¹¹

Em relação a atuação em redes, o Pró-reitor afirma que há uma iniciativa sendo criada pelo Forproex Norte de programas em rede, que serão regionais. Nesse primeiro momento, está sendo trabalhada duas temáticas: a primeira de Arte e Cultura, por meio de um projeto de um corredor de arte e cultura para a região norte; e a segunda, pelo Centro de Acompanhamento, Supervisão e Capacitação de Políticas Educacionais (CECAMPE), que

atuará no sentido de afirmar o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo diversas ações voltadas para a qualificar a execução do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE e suas Ações Agregadas) e suas Ações Agregadas, além da política de Transporte Escolar (PNATE e Caminho da Escola). Este é um Projeto, que deriva do Programa CECAMPE NORTE é fruto de uma parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) iniciada em 2020. (ESTADO DO PARÁ, 2020, p. 3)

A iniciativa tem o objetivo de promover o desenvolvimento da educação no norte do Brasil, atuando nos sete estados que compõem a região: Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Roraima, Rondônia e Tocantins. Nas palavras do Pró-reitor: “Nós queremos que isso seja bem-sucedido, para termos como referência e, passarmos a atuar em outras frentes tais como: saúde coletiva, questões relativas aos direitos humanos”¹².

No que diz respeito aos incentivos à carreira docente para a inovação social, buscou-se na Resolução do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão nº 4.644, de 24 de março de 2015, e na Resolução do Conselho Superior de Administração nº 1.439, de 22 de setembro de 2016, formas de incentivo às atividades de inovação social. A Resolução nº 4.644/2015, que regulamenta os procedimentos para fins de progressão e promoção dos servidores da carreira do magistério superior da UFPA, considera as seguintes diretrizes gerais:

- I – desempenho didático, salvo para Docentes afastados de suas atividades didáticas, de acordo com a legislação vigente, não sendo impeditiva à Promoção ou à Progressão docente;
- II – orientação de alunos de Mestrado e Doutorado, de monitores, estagiários e ou bolsistas institucionais, bem como de alunos em Trabalhos de Conclusão de Cursos de Graduação, Tecnológico e Técnico;
- III – participação em Banca Examinadora de Trabalhos de Conclusão de Cursos de Graduação, Tecnológico e Técnico, de Monografias, de Dissertações, de Teses, de Concursos Públicos e de Processos Seletivos; IV – cursos ou estágios de aperfeiçoamento, especialização e atualização, bem como obtenção de créditos e títulos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, exceto quando contabilizados para fins de Promoção acelerada;

¹¹ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

¹² Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

- V – produção científica, de inovação, técnica ou artística;
- VI – atividades de extensão à comunidade, de cursos e de serviços;
- VII – exercício de funções de direção, coordenação, assessoria, chefia na UFPA ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e de Ciência, Tecnologia e Inovação ou outro relacionado à área de atuação do Docente;
- VIII – representação, compreendendo a participação em órgãos colegiados na UFPA ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e de Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do Docente, na condição de indicados ou eleitos;
- IX – demais atividades de gestão, no âmbito da UFPA, e representação sindical desde que o servidor não se encontre licenciado nos termos do art. 92, da Lei n. 8.112, de 1990. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2015, p. 4-5).

Essa regulamentação estabelece como obrigatoriedade para os docentes em regime de dedicação exclusiva ou em 40 horas semanais, o cumprimento de carga horária mínima na atividade de ensino, bem como da produção relativa às atividades de extensão e/ou pesquisa. Tal instrumento amplia o incentivo às atividades de extensão e, por consequência, pode ser considerado como relevante para a inovação social.

Reforçando essas exigências, a Resolução nº 4.918, de 25 abril de 2017, estabelece as normas para a concessão de carga horária docente para o desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa ou de extensão, de modo que cada professor possa alocar, no máximo, 20 (vinte) horas totais para a atuação em projetos que necessariamente envolvem atividades de formação a discentes da graduação, pós-graduação, educação básica ou do ensino técnico e tecnológico.

A Resolução nº 1.439/2016, por sua vez, regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, dos docentes ocupantes de função gerencial e dos servidores em estágio probatório. Tal normativa se concentrou em avaliar os fatores a serem considerados para a avaliação do estágio probatório, visto que a pesquisa se concentra em avaliar a carreira docente. Os fatores a serem considerados para a avaliação do docente em estágio probatório são: I – assiduidade; II – disciplina; III – capacidade de iniciativa; IV – produtividade; V – responsabilidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016, p. 9). Nesse caso, a instituição solicita a cada docente o preenchimento de um plano de trabalho que englobe atividades de ensino, produção intelectual, extensão, pesquisa e outras atividades. De modo geral, o instrumento não conta com nenhuma forma de incentivo à inovação social.

Em relação à formação para atuação nesses projetos, o Pró-reitor de Extensão afirma que a sua realização é precedida da vinculação dessas ações aos projetos pedagógicos dos cursos, e pela aprovação destes nos colegiados. “Desta forma, cada participação de um aluno é

tomada como sendo um momento importante da sua formação acadêmica”¹³. E para os professores, a instituição vem promovendo fóruns que ampliam o engajamento docente nas atividades de extensão.

O mapeamento dos problemas sociais, nos quais a universidade irá impactar é realizado por meio do conhecimento que a UFPA já produz sobre os diferentes problemas. Para o entrevistado,

essa mudança na extensão da universidade, ela passa a existir em uma universidade que já produz muito conhecimento. Nós começamos a deslocar esse conhecimento acumulado para ações que visam não apenas o conhecimento da sociedade, mas a transformação a partir de um conhecimento dessa sociedade.¹⁴

As áreas consideradas prioritárias para a atuação institucional, segundo a gestão, são: a educação básica, saúde coletiva, trabalho e direitos sociais. E em relação a instituição possuir prêmios ou políticas que expressem o seu reconhecimento e valorização a essas propostas, o entrevistado afirmou não possuir nenhum.

Ao analisar os elementos que compõem a política de inovação social da UFPA, observa-se que o início de sua trajetória, em 1952, deu-se em um contexto de crise regional (decadência do ciclo da borracha) cenário este que se entendia necessária a atuação de uma Universidade Federal. Esforços foram executados para que anos depois, em 1957, surgisse a UFPA a partir da união de instituições já existentes, e desde o princípio comprometida em desenvolver suas atividades conectada ao contexto amazônico. Em 1986, a instituição inicia sua expansão para o atendimento ao interior do estado, iniciativa que corrobora com o compromisso anteriormente assumido.

Dentre as instituições pesquisadas, a UFPA foi aquela que demonstrou mais maturidade em relação ao compromisso social. Isto fica evidente na em sua trajetória de 63 anos, que primeiramente dedicou-se à estruturação do ensino, depois da pesquisa e, nesse momento, dedica-se à estruturação de uma relação de integração dessas áreas com a sociedade.

A instituição se apresenta bastante imersa na realidade amazônica e, desta forma, busca condicionar suas ações às necessidades regionais, ao desenvolvimento ambiental e socialmente inclusivo tão relevantes para a região. Fazendo com que a UFPA apresente modelo semelhante ao denominado Modo engajado, conforme os estudos de Trippel, Sinozic e Lawton Smith (2015), no qual a universidade molda a identidade adaptando as suas funções às necessidades regionais. Esse tipo de envolvimento se torna possível em virtude da maturidade da universidade.

¹³Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

¹⁴ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 18 de fevereiro de 2022.

A visão de futuro da UFPA aponta o que se espera das universidades, apresentando-se como uma instituição interdisciplinar, na qual a pesquisa e a extensão se desenvolvam de modo integrado, tendo a inovação e a interação com a sociedade como elementos indissociáveis.

Ao observar a estrutura da UFPA, percebe-se que além de possuir diversas unidades com potencial de serem estruturas de apoio aos projetos de inovação social, a instituição possui a Agência de Inovação Tecnológica – UNIVERSITEC, que apresenta grande capacidade de estruturar projetos com potencial tecnológico e social. Lembrando que esta unidade já participou de um programa cujo objetivo era conectar e amparar IES para desenvolverem projetos de inovação social, além de já ter desenvolvido um projeto (Time Enactus UFPA), que buscou empoderar e transformar comunidades, melhorando a qualidade de vida e o bem-estar social. Tudo isso demonstra claramente o potencial institucional de alinhar inovação e compromisso social.

Em relação aos mecanismos de suporte, a instituição foi pioneira em incluir em seus documentos a necessidade da curricularização da extensão. Contudo, observa-se a dificuldade de se operacionalizar essa estratégia no meio acadêmico, em virtude do tempo decorrido em conseguir estabelecer uma regulamentação – somente dez anos depois.

Da mesma forma, percebe-se que a universidade ainda não conseguiu avançar muito em relação aos mecanismos de suporte aos projetos, apresentando as mesmas formas de financiamento e limitações apresentadas pelas demais instituições, não contando com incentivos à carreira e valorização docente.

Cabe destacar o fato de as iniciativas de formação e o mapeamento dos problemas sociais serem realizados por meio do conhecimento acumulado, por meio de pesquisas realizadas pela instituição.

Em relação ao desenvolvimento de redes de instituições para apoio/fomento de projetos, a instituição cita a iniciativa realizada pelo Forproex, que busca promover o crescimento das redes de cooperação entre as IES em toda a região norte.

Observa-se que, no caso da UFPA, o processo de mudança institucional avançou nas dimensões da estratégia e da estrutura, e agora se espera que de forma incremental vá caminhando em direção a mudanças nos mecanismos de suporte.

4.3 Política de Inovação da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

A Fundação Universidade Federal de Rondônia foi criada em 08 de julho de 1982 pela Lei 7.011. Logo após a elevação do território federal para o Estado de Roraima, surgia a

necessidade de uma instituição própria de educação superior, a qual foi criada incorporando os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, bem como o patrimônio do já existente Centro de Ensino Superior de Rondônia (FUNDACENTRO). Essa instituição, criada em 08 de julho de 1975, pela Lei Municipal nº 108, tinha como objetivo implantar, promover e ministrar o ensino superior no território, atuando no ensino de pós-graduação com a pesquisa e a extensão universitárias (LEITE NETO, 1993; CANDIDO, 2015; FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2019a).

Foram também precursoras da fundação da UNIR outras iniciativas, como um convênio com a Universidade de Santa Maria que fora substituído posteriormente pela Universidade do Mato Grosso e pela Universidade do Pará. A instituição inicia suas atividades estabelecendo sua sede administrativa na cidade de Porto Velho, com atuação em todo o estado de Rondônia e um modelo que tem como base a análise e reflexões deliberadas pelo MEC (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2019^a; LEITE NETO, 1993).

Em 1983, a UNIR já conseguiu ampliar a oferta de cursos voltados para o atendimento à educação. Naquele mesmo ano, a instituição, que inicialmente definia-se apenas pelo modelo ensino-aprendizagem devido à falta de recursos para investir na pesquisa e na extensão, realiza um Seminário de Definição do Modelo da UNIR, no qual foi estabelecida a necessidade de ser desenvolvido na instituição o tripé Ensino, Pesquisa e Extensão. Nesse evento foi produzido um documento construído de forma participativa, capaz de subsidiar o planejamento da UNIR delineado pelos anseios da comunidade (LEITE NETO, 1993; FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2019^a).

Foi em 1985 que a UNIR recebeu a doação de uma área para a construção do campus universitário de Porto Velho. E já nos anos de 1986 e 1987, iniciaram as primeiras articulações político-administrativas sobre a interiorização da UNIR. Havia carência de profissionais em todas as áreas; contudo, a falta de professores se tornou a primeira preocupação. Diante dessa conjuntura, a universidade definiu o caminho da expansão a partir de cursos de licenciatura (CANDIDO, 2015).

Em 1987, houve a instalação do Campus Universitário José Ribeiro Filho e, no ano seguinte, as mudanças continuam com o novo Estatuto da UNIR, aprovado pela Portaria 160/MEC, de fevereiro de 1988. A partir de um levantamento das necessidades da comunidade e do estado em relação ao ensino superior, ocorre uma grande reestruturação da Universidade. Nesse contexto, foi escolhido o curso de Ciências do 1º Grau para que a Universidade Federal de Rondônia se tornasse uma instituição multicampi (CANDIDO, 2015).

Para se ter uma visão mais geral apresentamos a seguir um quadro de informações que buscam expressar a instituição atualmente:

Quadro 16 – Dados gerais sobre a UNIR

Quantidade de Cursos	117 Cursos. 67 Cursos de Graduação 50 Cursos de Pós-graduação
Campus	Campus de Ji-Paraná, Campus de Presidente Médici, Campus de Porto Velho, Campus de Vilhena, Campus de Cacoal, Campus de Ariquemes, Campus de Guajará- Mirim e, Campus de Rolim de Moura.
Mestrados	15 (acadêmicos) e 07 (profissionais)
Doutorados	04 (acadêmicos) e 01 (profissionais)
Quantidade de Alunos	7.764 mil estudantes de graduação; 702 estudantes de pós-graduação.
Quantitativo de docentes efetivos	812 Docentes
Quantitativo de técnico-administrativos efetivos	469 servidores.

Fonte: Elaboração própria com dados do Relatório de Gestão da Unir (2021).

Após apresentarmos de forma sucinta a trajetória da instituição, seguiremos discutindo a política de Inovação Social contemplando os elementos: estratégia, estrutura e os mecanismos de suporte.

4.3.1 Estratégia da UNIR

A instituição apresenta um Plano de Desenvolvimento Institucional para os anos 2019 a 2024 bastante técnico e focado em apresentar os métodos e ferramentas utilizados em sua construção. Além disso, o PDI apresenta a UNIR como uma relevante instituição no contexto da região amazônica, e imprime esta relevância social em sua Missão e Visão.

Missão: Produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade.

Visão: Ser referência em educação superior, ciência, tecnologia e inovação na Amazônia até 2024. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2019a, p. 56-57).

Observa-se que a missão e a visão institucional referenciam a Amazônia como foco da estratégia, articulando o seu propósito e anseios com as demandas da região na qual está inserida. Este compromisso é reforçado na apresentação dos princípios e valores orientativos

da ação institucional, que declara como um dos pilares da sua abordagem a transformação social como princípio, e conjuntamente os seguintes valores:

Quadro 17 – Princípios e valores da UNIR

Princípio	Valores associados
Desenvolvimento Humano	Respeito e valorização do ser humano; Foco nas pessoas e na qualidade de vida; Condições adequadas de higiene e segurança do trabalho; Desenvolvimento dos Talentos Humanos; e Solidariedade.
Eficiência, Eficácia e Efetividade	Simplificação e Gestão integrada de processos; Aperfeiçoamento contínuo; Atitude proativa e inovadora; e Meritocracia.
Sustentabilidade Institucional	Planejamento sistêmico; Foco nos resultados e na qualidade dos serviços; e Formação de lideranças para governança.
Cooperação e Integração	Valorização do trabalho em equipe; Gestão participativa; Liderança integradora; e Alinhamento e convergência de ações.
Integração Ensino, Pesquisa e Extensão	Interdisciplinaridade; Aplicabilidade dos estudos da UNIR; e Educação superior inclusiva.
Transformação Social	Promoção do desenvolvimento regional; Foco na missão e visão institucional; Permanente atuação nas políticas estratégicas do Estado; Defesa dos direitos humanos; Defesa da diversidade étnica, cultural e da biodiversidade; e Proatividade frente aos anseios da sociedade.

Fonte: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (2019a, p. 57).

Os valores associados ao princípio da transformação social apontam que o compromisso institucional engloba o desenvolvimento regional, a articulação de políticas públicas estratégicas para o estado considerando a diversidade cultural e ambiental da região amazônica. Destaca-se, também, que em outro princípio institucional (transparência e moralidade) a responsabilidade social aparece como um valor mobilizador do trabalho da universidade.

Neste sentido, a instituição apresenta que

dentre os objetivos da Universidade, definidos em seu Estatuto, está o de promover a produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional. Assim, uma vez inserida na Amazônia, é desafio da UNIR promover desenvolvimento social aliado à preservação ambiental de maneira indissociável. Suas políticas estão focadas no crescimento local e regional, bem como na inserção dos seus egressos nos mais diversos níveis de ensino, pesquisa e extensão de forma socialmente responsável. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2019a, p. 105-106).

Esse compromisso é reforçado na definição dos princípios norteadores das práticas pedagógicas, nos quais se destacam: impacto social e transformação da sociedade; integração com a comunidade; produção e difusão do conhecimento científico, cultural e tecnológico em articulação com os aspectos regionais, nacionais e internacionais.

Em relação à responsabilidade social da IES, destaca-se a importante função da UNIR em contribuir para o desenvolvimento econômico e para a inclusão social no âmbito regional:

entre os principais elementos determinantes da responsabilidade social da UNIR estão a promoção da educação, a inserção no mercado de trabalho, as políticas de ingresso, estímulo à permanência e de assistência estudantil, a inclusão social, o incentivo ao esporte e à cultura, o respeito à diversidade, a integração com a sociedade por meio da extensão, o compromisso com a cidadania e a sustentabilidade socioambiental. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2019a, p. 123).

A instituição também se declara como uma instituição pública de ensino, que tem em sua essência a responsabilidade com a sociedade, especialmente com o desenvolvimento da região onde atua. Em virtude deste compromisso, apresenta como dever:

proporcionar a produção, interação e a circulação do conhecimento alcançados no ensino, na pesquisa e na extensão – pilares indissociáveis da Universidade – tendo como compromisso as grandes questões da atualidade, o desenvolvimento econômico e social, o trabalho e as tecnologias, a questão ambiental e o uso do território, redução das desigualdades sociais e a promoção dos direitos humanos. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2019a, p. 138).

Neste sentido, a UNIR destaca como ações principais da sua política:

- O compromisso com a formação de cidadãos e cidadãs éticos comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa;
- A busca pela intensificação da integração entre as áreas da diversidade, educação escolar indígena e educação no campo;
- Disponibilização de um sistema de reserva de 50% vagas para alunos de escolas públicas, negros, pardos, indígenas e para pessoas com necessidades especiais, em cumprimento à Lei 12.711, de 29 de agosto de 2012;
- Realização de projetos para a acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência e mobilidade reduzida, transtornos globais do desenvolvimento (TGD) e superdotação/altas habilidades;
- Realização de atendimento prioritário a pessoas com deficiência, idosos com idade igual ou superior a 60 anos, gestantes, lactantes, pessoas com crianças de colo e obesos em todos os seus setores que prestam qualquer tipo de atendimento;

- Promoção anual do processo seletivo da Bolsa Monitoria Especial, que tem como finalidade possibilitar o acompanhamento aos discentes com deficiência ou TGD;
- Promoção regular de cursos e ações de extensão para capacitação em LIBRAS voltados à comunidade acadêmica e à comunidade em geral;
- Realização de iniciativas de estímulo às ações de formação que promovam a valorização e o respeito à diversidade;
- Desenvolvimento de ações que promovam a integração, o diálogo, a troca de experiências e a democratização do ensino superior por meio da participação dos estudantes em atividades artístico-culturais, de esporte e de representatividade estudantil;
- Acesso à informação e ao compartilhamento destas no âmbito dos Sistemas de Bibliotecas, por meio da sua política de acervo aberto para toda a comunidade interna e externa;
- Disponibilização dos seguintes canais de acesso ao cidadão: Ouvidoria (OUV), Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Assessoria de Comunicação (ASCOM) e Comissão Própria de Avaliação (CPAv);
- Em atendimento ao Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, a UNIR disponibiliza em seu site sua Carta de Serviços ao Usuário;
- Desenvolvimento de ações a fim de garantir condições adequadas de saúde e segurança no trabalho para os servidores docentes e técnico-administrativos da universidade;
- Realização de atividades de acolhimento e promoção de ações que busquem desenvolver hábitos saudáveis de vida e de trabalho, bem como a integração dos servidores;
- Instituição da Comissão Gestora dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (CGPLS);
- Por fim, a UNIR também aderiu ao acordo da ECOLIGA/RO com outros órgãos federais e estaduais, que objetiva a cooperação para o compartilhamento, a implementação e a integração de programas, ações e pesquisas de responsabilidade socioambiental.

Em questionário respondido pela Pró-reitora de Extensão e enviado a essa pesquisadora, a instituição declarou serem prioritários os projetos de extensão, e que busca cumprir a diretriz de impacto e transformação social da seguinte forma:

Para cumprir as diretrizes de impacto e garantir a transformação social por meio da extensão universitária, a UNIR busca institucionalizar projetos de extensão que possuam o tripé da extensão (docente, discente e sociedade) garantindo assim, a interação dialógica. Com vistas à interdisciplinaridade e à interprofissionalidade, a UNIR não limita a participação dos discentes de um curso em ações de extensão de outro curso. Sobre a indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão, a UNIR incentiva os departamentos a elaborarem programas e assim vincular as ações de ensino, pesquisa e extensão. Visando impactar a formação do discente, a UNIR está reformulando os PPCs e inserindo um componente curricular de extensão, e a

resolução da curricularização garante e incentiva o protagonismo discente nas ações de extensão. Com a implementação do SIGAA em 2019, a UNIR aumentou em mais de 50% o número de ações institucionalizadas, a partir disso foi possível identificar os setores da sociedade que estão recebendo a transformação social.

A instituição também afirma que serão lançados editais de fomento a projetos que foquem nas populações vulneráveis e nas questões de sustentabilidade e meio ambiente em 2022, e que as regras formais que disciplinam essas políticas estão sendo construídas. A imagem que representa visualmente a frequência e do valor do que fora proposto pela UNIR é apresentada na Figura 14.

Figura 14 – Nuvem de palavras da estratégia da UNIR



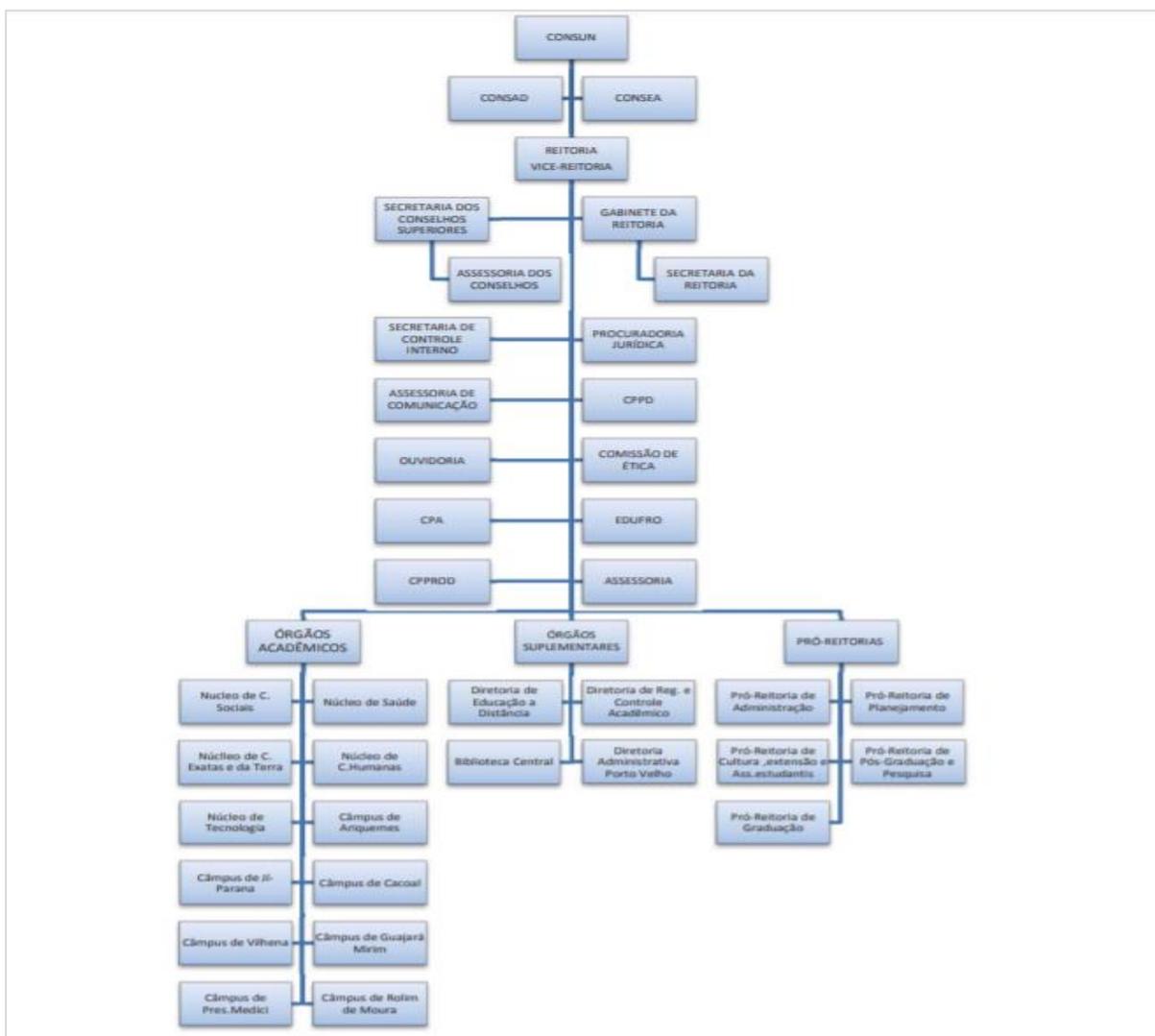
Fonte: Elaboração própria com base nos dados referentes à estratégia da universidade.

A Figura 14 mostra que as palavras mais recorrentes na estratégia da UNIR foram em ordem de citação: social, extensão, ações, desenvolvimento, instituição, compromisso, sociedade, integração, institucional e transformação.

4.3.2 Estrutura da UNIR

A estrutura da Universidade Federal de Rondônia é organizada da seguinte forma: I - órgãos de administração superior; II - órgãos acadêmicos; III - órgãos de apoio; e IV - órgãos suplementares, pode ser visualizada na Figura 15 e Quadro 18.

Figura 15 – Estrutura da UNIR



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (2019b).

Quadro 18 – Estrutura da UNIR

Unidade	Responsabilidade
Conselho Universitário (CONSUNI)	Unidade final deliberativa, consultiva e normativa responsável pela política institucional e instância de recursos.
Conselho Superior Acadêmico (CONSEA)	Unidade deliberativa e consultiva em matéria de ensino, pesquisa e extensão.
Conselho Superior de Administração (CONSAD)	Unidade deliberativa e consultiva em matéria de administração, finanças, orçamento, legislação e normas.
Reitoria	Unidade executiva superior que coordena e superintende todas as atividades da UNIR.
Secretaria dos Conselhos Superiores	Unidade responsável por coordenar as atividades administrativas necessárias à instalação das sessões dos conselhos superiores e de suas respectivas comissões especiais.
Assessoria dos Conselhos	Informação não encontrada.
Gabinete da Reitoria	Unidade de assistência direta ao Reitor e Vice-Reitor em suas representações políticas e sociais pertinentes a esses cargos, competindo-lhe o controle e o agendamento dos compromissos e despachos do Reitor afetos à UNIR, bem como todas as ações atinentes ao desenvolvimento e funcionamento da Reitoria.

Unidade	Responsabilidade
Secretaria da Reitora	Unidade de coordenação e administração de todo o expediente da Reitoria, em consonância com a chefia de gabinete
Secretaria de Controle Interno	Unidade permanente de auditoria interna da UNIR, responsável pelo desenvolvimento de ações de controle e auditoria no âmbito de sua competência.
Procuradoria Jurídica (PROJUR)	Unidade de assessoramento da Reitoria em assuntos de natureza jurídica, bem como de representação da UNIR em juízo, mediante outorga do Reitor.
Assessoria de Comunicação	Unidade responsável pela organização, divulgação e veiculação das informações da UNIR, competindo-lhe fazer a cobertura jornalística de eventos e solenidades de interesse institucional, bem como manter informados todos os órgãos integrantes da estrutura da UNIR sobre assuntos de relevância institucional.
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	Unidade de assessoramento da Reitoria da UNIR na formulação e no acompanhamento da execução da política de pessoal docente.
Ouvidoria	Unidade de promoção e defesa dos direitos de estudantes, docentes, servidores técnico-administrativos e comunidade extra-universitária em suas relações com a UNIR, em suas diferentes instâncias administrativas e acadêmicas, assim como na prestação de serviços.
Comissão de Ética	Unidade encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público.
Comissão Própria de Avaliação (CPA)	Unidade responsável pelo processo de avaliação interna institucional da Universidade.
Editora da Universidade Federal de Rondônia (EDUFRO)	Unidade corresponsável pela edição de obras de significativo valor científico, tecnológico e cultural do conhecimento produzido na Universidade ou na sociedade.
CPPROD	Informação não encontrada.
Assessoria	Informação não encontrada.
Órgãos Acadêmicos	Unidades que congregam os Departamentos e são responsáveis pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento, como em termos de execução e avaliação.
Núcleo de Ciências Sociais	Unidade responsável pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento, como em termos de execução e avaliação dos seguintes cursos de graduação da UNIR: Administração, Ciências Contábeis, Ciências da Informação (Biblioteconomia), Ciências Econômicas e Direito.
Núcleo de Saúde	Unidade responsável pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento, como em termos de execução e avaliação dos seguintes cursos de graduação da UNIR: Educação Física, Enfermagem, Medicina, Psicologia
Núcleo de Ciências Exatas e da Terra	Unidade responsável pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento, como em termos de execução e avaliação dos seguintes cursos de graduação da UNIR: Biologia, Física, Química, Matemática e Geografia.
Núcleo de Tecnologia	Unidade responsável pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento, como em termos de execução e avaliação dos seguintes cursos de graduação da UNIR: Engenharia Elétrica, Engenharia Civil e Informática.
Núcleo de Ciências Humanas	Unidade responsável pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento, como em termos de execução e avaliação dos seguintes cursos de graduação da UNIR: Arqueologia, Artes Visuais, Ciências Sociais, Filosofia, História, Letras/Espanhol, Letras/Inglês, Letras/Português, Música, Pedagogia e Teatro.
Campus de Ariquemes	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento.
Campus de Cacoal	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento.
Campus de Rolim de Moura	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento.

Unidade	Responsabilidade
Campus de Ji-Paraná	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento.
Campus de Guajará-Mirim	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento.
Campus de Presidente Médici	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento.
Campus de Vilhena	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento.
Campus de Porto Velho	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento.
Órgãos Suplementares	Unidades responsáveis por desenvolver atividades auxiliares de natureza técnica.
Diretoria de Educação a Distância	Unidade responsável pela representação da UNIR junto a Universidade Aberta do Brasil.
Biblioteca Central	Unidade responsável pelos serviços referentes à disponibilização, organização e gestão dos acervos e instalações, como suporte aos programas de ensino, pesquisa e extensão, possibilitando o acesso à informação armazenada e gerada na Universidade à comunidade acadêmica e ao público em geral.
Diretoria de Registro e Controle Acadêmico	Unidade responsável pela operacionalização de todas as atividades relacionadas à vida acadêmica do discente, referentes aos registros e controles, desde o seu ingresso até a sua saída, conclusão/Colação de Grau.
Diretoria Administrativa de Porto Velho	Informação não encontrada.
Órgãos de Apoio	Unidades congregadas em cinco Pró-reitorias.
Pró-reitoria de Planejamento	Unidade responsável pelo planejamento, cabendo-lhe prestar suporte a todos os órgãos da UNIR, na análise da correspondente realidade externa, na definição de seus objetivos e metas, na elaboração de seus planos de atividades, bem como no acompanhamento e controle dessas atividades, objetivando a sua progressiva melhoria e eventual redirecionamento.
Pró-reitoria de Administração	Unidades responsáveis por prestar suporte a todos os demais órgãos da UNIR, no que tange a planejamento, obtenção, movimentação, utilização, manutenção e controle de seus recursos humanos, materiais, patrimoniais e financeiros.
Pró-reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis	Unidade responsável pelo fomento, planejamento, acompanhamento e auxílio às atividades de extensão da UNIR.
Pró-reitoria de Graduação	Unidades responsáveis pelo fomento, planejamento, acompanhamento e auxílio às atividades de Ensino de Graduação da UNIR.
Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	Unidade responsável por planejar, coordenar, desenvolver e executar as políticas de apoio e fomento à pós-graduação, à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à inovação.

Fonte: Elaboração própria com base no PDI, Estatuto e Portal da UNIR (UNIR, 2016; 2021; 2022).

Sobre a reestruturação dada pelo SIORG, a instituição manifestou que a referida alteração não impactou a estrutura já existente. Ao analisá-la é possível notar uma estrutura modesta com poucas unidades administrativas. Em virtude disso, há poucos espaços que possam ser considerados como suporte às ações de inovação social ou que tenham potencial a se tornarem; especialmente em relação a espaços administrativos de apoio ao desenvolvimento dos projetos – afinal, devido às limitações impostas pela reestruturação há uma significativa dificuldade em criar novos espaços. Destaca-se os órgãos acadêmicos (núcleos e campus) como excelentes espaços para a disseminação da cultura e para o desenvolvimento de projetos de inovação social.

Sobre a existência de grupos de trabalho multidisciplinares com o envolvimento de parceiros externos e representantes da comunidade; a instituição afirmou que estes espaços existem e que há alguns programas e projetos que possuem grupos interdisciplinares de discussão com a sociedade. Além disso, a Universidade destina espaço para a participação da sociedade em seus conselhos superiores e vem trabalhando para o aumento dos acordos de cooperação com instituições externas.

Visualiza-se pela análise que seriam espaços de suporte a I.S.: a Pró-reitoria de Extensão e Cultura, como referencial para a implementação dos projetos; e a Editora, como instrumento de divulgação da produção científica da instituição. Segundo a instituição, no momento estão discutindo a ampliação da estrutura de apoio a esses espaços.

Em relação à estruturação dada pelo SIORG, a universidade declarou que não houve alterações em virtude das limitações impostas pelo sistema, somente tornou mais evidente a definição da tomada de decisão.

4.3.3 Mecanismos de suporte da UNIR

A UNIR entende a extensão como ferramenta de democratização do conhecimento, na qual o conhecimento produzido na instituição é compartilhado com a sociedade, e coloca como desafio a articulação entre desenvolvimento social e preservação ambiental.

O PDI não apresenta as diretrizes da Política de Extensão e cita a Resolução nº 226/CONSEA, de 17 de dezembro de 2009, como a normativa responsável por ela. Contudo, em 2019 essa normativa foi revogada e substituída pela Resolução nº 111, de 29 de agosto de 2019. Desta forma, será aqui apresentado as diretrizes constantes nesta última normativa.

No segundo artigo da Resolução nº 111, consta a seguinte definição:

As atividades de extensão constituem-se em um processo educativo, social, cultural, tecnológico e científico, articuladas com o ensino e a pesquisa, porém registradas, para fins de produção acadêmica, de forma distinta, devendo envolver diretamente a comunidade externa à Universidade. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2019b, p. 1).

Em geral, o documento apresenta somente os procedimentos e trâmites para a realização e organização das ações de extensão, as diretrizes referentes a áreas/temáticas prioritárias. Já a relação/compromisso da universidade com o seu entorno não é citada no documento.

Entretanto, em 2021 a curricularização da extensão foi regulamentada através da Resolução CONSEA nº 309 como obrigatória, necessitando ser incluída nos Projetos

Pedagógicos de Curso (PPC) de cada graduação da UNIR, com o percentual mínimo de 10% (dez) da carga horária total do curso. Como diretrizes para a inserção a instituição preconiza:

- I - Interação dialógica entre universidade e setores sociais, marcada pela troca de saberes, da participação e do contato com as questões complexas contemporâneas presentes no contexto social;
- II - Interdisciplinaridade;
- III - Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- IV - Impacto na formação integral do discente;
- V - Impacto na transformação social. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2021a, p. 3).

A inserção das atividades na matriz curricular dos cursos da UNIR será realizada após avaliação e regulamentação do Núcleo Docente Estruturante (NDE) de cada um dos cursos.

Em relação às formas de apoio aos projetos de inovação social, a instituição citou a abertura de edital de fomento para projetos de inovação social nos anos de 2021/2022. Em busca no site da UNIR foi encontrado como mais recente o Edital nº 01/2020/PROCEA/UNIR Incorporação de retificação/2021, de 21 de junho de 2021, o qual estabelece os seguintes objetivos:

Os objetivos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão e de Cultura da Universidade de Rondônia são:

- I - Fomentar ações de cultura e extensão promovidas pela instituição;
- II - Possibilitar aos discentes vinculados aos cursos de graduação presenciais da Universidade Federal de Rondônia, através da concessão de bolsas, a participação em ações de cultura e extensão;
- III - Consolidar atividades de cultura e extensão, em articulação com as práticas acadêmicas de ensino e pesquisa, visando à interação transformadora entre a Universidade e outros setores da sociedade por meio de processo interdisciplinar, educativo e cultural. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2021b, p. 1).

Nesse processo foram ofertadas 25 (vinte e cinco) Bolsas de Extensão e de Cultura na modalidade Ampla Concorrência e até 75 (setenta e cinco) na modalidade Ação Afirmativa. O edital também define que as propostas deverão ser elaboradas observando as diretrizes da extensão universitária, sendo a diretriz de impacto e transformação social uma delas.

Dentre os quinze critérios para avaliação das propostas do edital, a instituição definiu como um deles o “mérito e abrangência da Proposta, incluindo sua contribuição para promoção da interação transformadora entre universidade e, outros setores da sociedade e impactos esperados no desenvolvimento do projeto” (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2021b, p. 4).

Este edital apresenta-se como uma importante iniciativa; contudo, entendemos que para ela ser mais efetiva na viabilização do fomento a projetos de inovação/impacto social, este deveria ser incluído como um pré-requisito para a submissão das propostas, ou apresentar uma pontuação diferenciada dos demais critérios. A instituição também aponta que:

Em caso de empate, será observada a maior nota nos seguintes itens, obedecendo a seguinte ordem de prioridade:

9.4.1. Contribuições da ação para a formação do discente bolsista

9.4.2. Adequação da Proposta às Diretrizes da Extensão.

9.4.3. Mérito e abrangência da Proposta, incluindo sua contribuição para promoção da interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade e impactos esperados no desenvolvimento do projeto, observando os objetivos do Programa Institucional de Bolsas de Extensão e Cultura; e

9.4.4. Coerência entre objetivos, metodologia e resultados esperados, incluindo a capacidade de gerar produtos. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2021b, p. 4).

Observa-se que o mérito do projeto se encontra como terceiro item na priorização das propostas. Da mesma forma que foi citado anteriormente, a relevância da contribuição desses projetos estaria mais evidente caso este item fosse definido como o primeiro.

Como principais desafios para apoiar tais projetos, a instituição apontou a falta de servidores que possam se dedicar em desenvolver uma política, bem como a disponibilização de recursos financeiros. Como estratégias utilizadas para transpor esses desafios, foram apontados a captação de recursos de custeio para o fomento e o aumento de código de vagas para novos servidores.

A instituição declara não haver iniciativa para a atuação em rede. Contudo, apresenta grupos de trabalho multidisciplinares com o envolvimento de parceiros externos e representantes da comunidade, além de buscar o aumento dos acordos de cooperação com instituições externas. Outrossim, a comunidade externa tem participação nos conselhos superiores.

A instituição regulamenta a carreira docente por meio de dois instrumentos: Resolução 189/CONSAD, de 28 de novembro de 2017, e pela Resolução 116/CONSAD, de 24 de dezembro de 2013. Esta última estabelece as diretrizes específicas para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores docentes pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal da UNIR. O desenvolvimento na carreira de magistério superior ocorre mediante progressão funcional e promoção, sendo progressão “a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma

classe e, promoção, a passagem do servidor de uma classe para classe superior subsequente” (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2013, p. 1).

A avaliação para a progressão funcional leva em consideração, os seguintes requisitos: I – atuação no ensino superior em todos os níveis e modalidades e o desempenho didático; II - participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações, de teses e de concurso público; III - cursos ou estágios de aperfeiçoamento, especialização e atualização, bem como obtenção de créditos e títulos de pós-graduação *stricto sensu*, produção científica, de inovação, técnica ou artística; VI - atividade de extensão à comunidade, de cursos e de serviços; V - exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, representação, chefia e assistência na própria IFE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e de Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2013).

Já a Resolução 189/CONSAD, de 28 de novembro de 2017, que regulamenta as normas para aprovação do servidor docente em estágio probatório, estabelece em seu art. 9º que essa avaliação será realizada com base nos seguintes instrumentos: memorial descritivo do avaliado, plano de trabalho, média das avaliações discentes, formulário para avaliação docente e o relatório da comissão.

§3 A avaliação incidirá sobre a qualidade do plano anual de trabalho do avaliado sobre as atividades arroladas no memorial descritivo, sobre a avaliação discente e nos quesitos do formulário para avaliação docente. (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2017, p. 3).

Ao analisar o quadro de atividades para fins de pontuação para a avaliação de desempenho, bem como os elementos para avaliação em estágio probatório, não foram encontrados elementos que pudessem ser considerados como incentivos à execução das ações de inovação social.

Embora não haja elementos de incentivo à carreira, a instituição afirmou estar elaborando uma capacitação que será desenvolvida em 2022 e, essa será direcionada aos professores e alunos para atuarem em projetos de inovação social.

Em relação ao mapeamento dos problemas sociais, nos quais a universidade irá buscar impactar, a instituição declarou que este é realizado pelos docentes em seus grupos, partindo de iniciativas individuais, sem a definição de critérios ou orientações dadas pela UNIR. Contudo, a instituição assume que irá fazer o mapeamento ainda neste ano, a partir do qual terá condições de eleger as áreas prioritárias.

Ao analisar os elementos que compõe a política de inovação social da UNIR, observa-se que a sua trajetória se inicia em 1982, com a incorporação de cursos e patrimônio do Centro de Ensino Superior de Rondônia, criado em 1975 e, através de outra iniciativa de Educação Superior realizada por meio de um Convênio com as Universidades de Santa Maria, Universidade de Mato Grosso e, com a Universidade do Pará. Em 1983 a UNIR já inicia a ampliação de sua atuação, substituindo o modelo ensino-aprendizagem por um modelo que contempla o ensino, pesquisa e extensão e, ampliando o número de cursos. Logo após, em 1986, mais uma mudança é realizada, a instituição inicia suas iniciativas de interiorização e, em virtude de necessidades regionais, opta por dar continuidade à expansão com cursos de licenciatura. Desse modo, vemos a trajetória da UNIR sendo construída por meio de uma dupla transformação da universidade e sociedade.

Destaca-se a Amazônia como foco dos pilares estratégicos da UNIR e, a presença do impacto e transformação social como princípios norteadores das práticas pedagógicas e da ação institucional. Isso demonstra a aproximação do perfil institucional com o modelo de universidade Modo 2 (TRIPPL; SINOZIC; LAWTON SMITH, 2015), em virtude da busca pela aplicabilidade do conhecimento ao contexto regional.

Em relação à estrutura, observa-se que esta é bastante modesta na UNIR, trazendo dificuldades em buscar estruturas com potencial para apoiar os projetos de inovação social – e as limitações impostas reforçam esse cenário.

A curricularização da extensão foi regulamentada como obrigatória para os cursos de graduação, com a sua avaliação e regulamentação sendo realizada pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE) de cada curso. Destaca-se a iniciativa de incluir como critério para avaliação das propostas de fomento às ações de extensão, a contribuição para promoção da interação transformadora entre universidade e sociedade e os impactos esperados do projeto.

Em relação ao mapeamento dos problemas sociais, considera-se frágil a forma utilizada visto que não há definição de critérios ou orientações dadas pela instituição.

Em virtude do exposto, os mecanismos de suporte institucionalizados pela UNIR ainda parecem insuficientes para apoiar a política, não havendo formas suficientes de financiamento, incentivos à carreira, formação e valorização docentes e, sem iniciativa de atuação em rede com outras instituições.

Observa-se que na UNIR, da mesma forma como ocorreu com a UFAC, o processo de mudança institucional avançou somente na dimensão estratégica. Contudo, ao considerar os demais elementos analisados (estrutura e mecanismos de suporte) percebe-se um espaço carente de ação institucional.

4.4 Política de Inovação Social da Universidade Federal de Roraima (UFRR)

A experiência precursora da UFRR veio com a instalação do Campus Avançado da Universidade de Santa Maria em Roraima (CAUSM), em Boa Vista, em 1º de agosto de 1969. A construção desse campus foi resultado de uma iniciativa denominada “Projeto Rondon”, em alusão às ações do Marechal Cândido da Silva Rondon que, desde 1886, ajudou a ocupar a região Amazônica (LOURDES SAVELI; DE PAULA, 2006).

Este projeto foi iniciado em 1967, durante a ditadura civil-militar, por iniciativa de estudantes da Universidade do Estado da Guanabara e, objetivava atender às necessidades das populações da região norte do país no que se refere às questões de saúde, educação e preservação do meio ambiente (LOURDES SAVELI; DE PAULA, 2006). Conforme a concepção vigente na década de 60, acreditava-se ser necessário empreender esforços para a unificação do país e preservação do Território Nacional das influências internacionais e políticas daquele período (LOURDES SAVELI, 2006). Para os acadêmicos aquele contexto era uma oportunidade de “conhecer as mais variadas regiões do Brasil, principalmente na Amazônia, levando seus conhecimentos em prol de uma ação humanista e de integração” (SPIAZZI, 2011, p. 42).

Com o objetivo de realizar um trabalho que levasse às comunidades muito mais do que as equipes que dispunham de tempo para permanecer nas localidades, o projeto se propunha a implantar uma mudança, conscientizando as comunidades sobre a possibilidade de melhoria das condições de vida. Portanto, partindo desse princípio de reduzir os trabalhos assistencialistas e investir em ações de maior duração para a população local, surgiu a ideia dos Campi Avançados, idealizados à semelhança das extensões universitárias que começavam a surgir em algumas regiões do Sul e do Centro-Sul do País (SPIAZZI, 2011).

Já naquela época a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) era uma instituição pioneira em ações extensionistas, propondo a criação de extensões que ultrapassassem as fronteiras da sede das universidades. Foi em virtude desse pioneirismo que a instituição foi convidada para ser a primeira a instalar um Campus Avançado, sediado na cidade de Boa Vista, no Território Federal de Roraima, em 1968 (SPIAZZI, 2011).

Esta instalação partiria de um convênio entre instituições e reunia várias perspectivas:

- a do Governo federal, de efetuar o desenvolvimento da Amazônia;
- a do Governo do território de Roraima, com o mesmo propósito;
- a do GT Rondon, cujo lema era “integrar para não entregar”;

- a da UFSM, seguindo a sua diretriz de ser “Alavanca para o Progresso” e de fortalecer a ideia de extensão da universidade.

O Campus Avançado de Santa Maria (CAUSM) foi constituído de duas sedes: uma urbana, situada no perímetro de Boa Vista; e a sede rural, localizada na Fazenda Boa Intento. A UFSM estabeleceu em Roraima três cursos como extensões da própria universidade, todos focados na área da educação com o intuito de qualificar os professores da região (RODRIGUES, 2014).

Em 1985, por iniciativa do então deputado federal do Ex-território federal de Roraima, Mozarildo Cavalcanti, a criação da universidade foi autorizada pela Lei n.º 7.364, de 12 de setembro de 1985. Contudo, sua construção foi efetivada apenas quatro anos depois com o Decreto n.º 98.127, em 8 de setembro de 1989 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, s.d).

Após o término definitivo do Projeto Rondon em 1989, a comunidade local se organizou para buscar suprir a falta do CAUSM, promovendo uma mobilização que culminou na efetivação da criação de uma Universidade Federal para o estado (RODRIGUES, 2014). As instalações da sede do CAUSM foram fundamentais nesse processo de implantação da primeira instituição federal de ensino superior de Roraima.

A história da UFRR foi marcada por persistência e superação, pois ela surgiu em um cenário extremamente crítico e desfavorável. Naquele momento não havia investimentos do governo federal para a criação e manutenção das universidades, e a privatização das universidades públicas era um tema considerado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2016a).

O ensino da UFRR não se restringe apenas às formações superiores, mas abrange a oferta de ensino básico e técnico profissionalizante ofertados, respectivamente, pelo Colégio de Aplicação e pela Escola Agrotécnica (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2016a).

Para se ter uma visão mais geral apresentamos a seguir um quadro com informações que buscam expressar a instituição atualmente:

Quadro 19 – Dados gerais sobre a UFRR

Quantidade de Cursos	67 Cursos 48 Graduações 19 Pós-Graduações
Campus	Campus Paricarana Campus Cauamé Campus Murupu
Mestrados	9 (acadêmicos) e 06 (profissionais)
Doutorados	04 Doutorados

Quantidade de Alunos	8657 mil estudantes de graduação; 498 estudantes de pós-graduação.
Quantitativo de docentes efetivos	641
Quantitativo de técnico-administrativos efetivo	377

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (2022).

Após apresentarmos de forma sucinta a trajetória da UFRR, seguiremos discutindo a política de Inovação Social contemplando os elementos: estratégia, estrutura e os mecanismos de suporte.

4.4.1 A Estratégia da UFRR

A tríade que orienta a estratégia e a gestão da UFRR demonstra os anseios da instituição em se tornar referência na região, promovendo integração, desenvolvimento, defesa e respeito aos povos da Amazônia Caribenha.

Missão: Produzir, integrar e socializar conhecimentos para formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental.

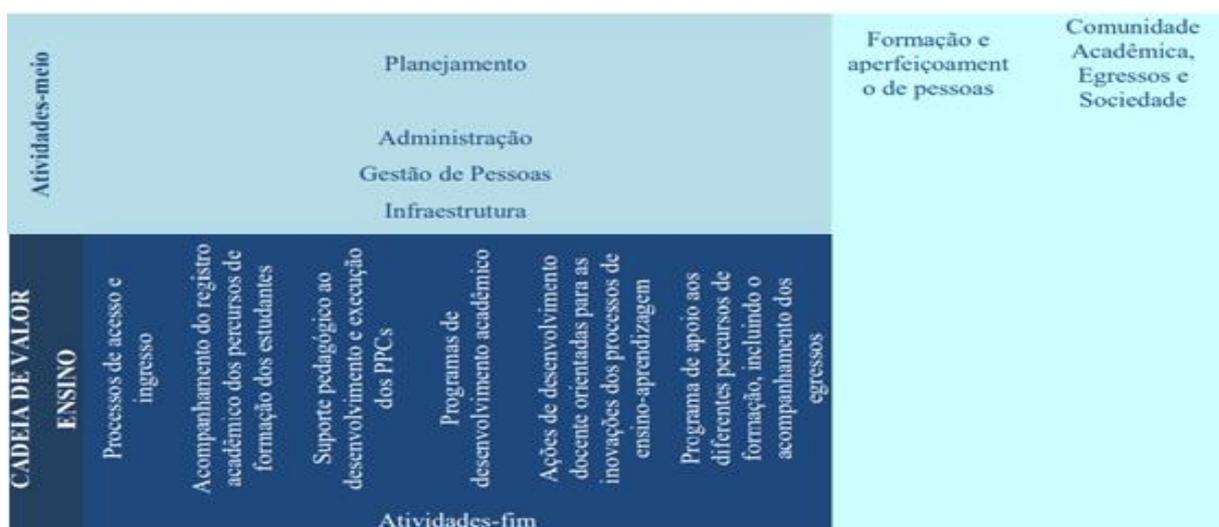
Visão: Ser referência nacional e internacional em educação superior, reconhecida pela excelência no saber amazônico e fronteiriço.

Valores: Valorização humana, Transparência, Excelência, Comprometimento, Responsabilidade, Respeito e Proatividade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2021a, p.26).

O documento também destaca que a instituição preza pela produção de conhecimento diretamente vinculado às especificidades regionais, tais como: biodiversidade, Amazônia, povos tradicionais, mobilidade humana, fronteira, uso do solo e recursos hídricos. Desta forma, a UFRR atua no desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão com o conceito e a prática da interdisciplinaridade e transversalidade, por meio das modalidades de educação presencial e a distância.

A atuação no ensino ocorre além da graduação e da pós-graduação, contemplando a educação básica, o ensino técnico e tecnológico. Na educação básica, a atuação ocorre por meio do Colégio de Aplicação, que oferece os níveis fundamental e médio, e contribui na formação discente ao proporcionar estágios. Na educação profissional, a UFRR, por meio da Escola Agrotécnica (EAGRO), cujo objetivo é a qualificação do homem do campo e da cidade, a fim de fomentar o desenvolvimento sustentável e rentável. A Figura 20 ilustra a cadeia de valor do ensino adotada na UFRR.

Figura 16 – Cadeia de valor do ensino



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (2021a, p. 23-24).

A atuação na pesquisa ocorre por meio de programas de fomento destinados tanto a pesquisadores como aos Grupos de Pesquisa, com ações de apoio à publicação qualificada, buscando o incremento do número de projetos de pesquisa e publicações. Esse Programa Institucional de Apoio à Pesquisa (PRO-PESQUISA), ocorre por meio de editais específicos em diferentes linhas de apoio. A Figura 17 ilustra a cadeia de valor da pesquisa e pós-graduação adotada na UFRR.

Figura 17 – Cadeia de valor da pesquisa e pós-graduação

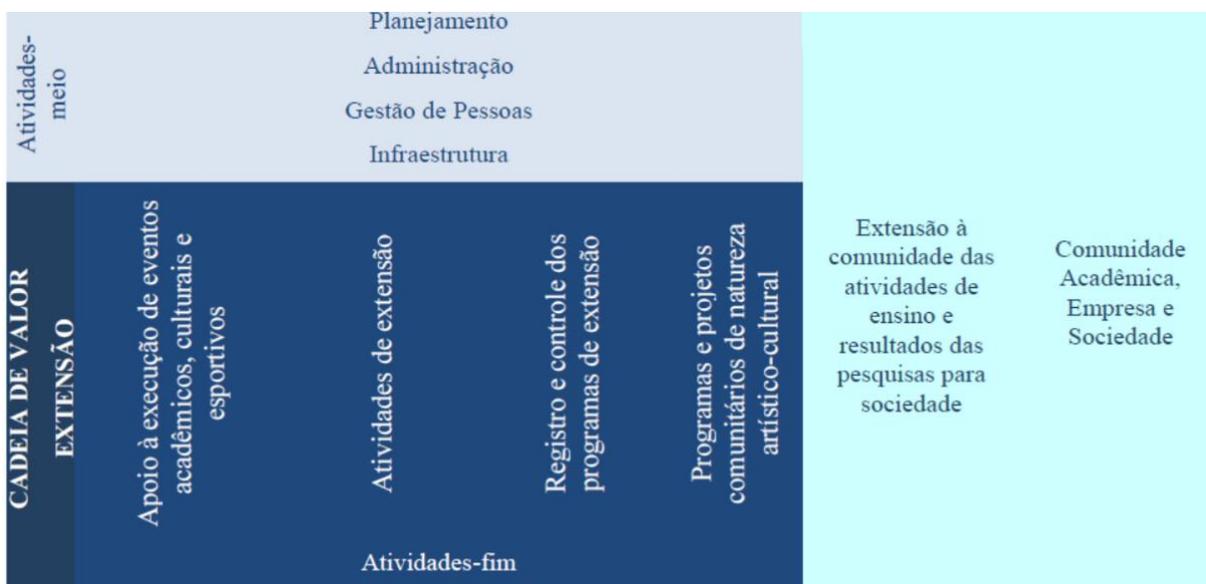


Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (2021a, p. 28-29).

A atuação na extensão é desenvolvida por meio de programas, projetos, cursos, eventos e serviços à população, os quais buscam promover com a comunidade externa o

compartilhamento do conhecimento adquirido através do ensino e das pesquisas desenvolvidas na instituição. A Figura 18 ilustra a cadeia de valor da extensão adotada na UFRR.

Figura 18 – Cadeia de valor da extensão



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (2021a, p. 29).

Para o Pró-reitor de Assuntos Estudantis e Extensão da UFRR, a extensão universitária é o caminho mais curto para que a universidade possa contribuir para a transformação social. A efetividade dessas ações perpassa pela comunidade acadêmica entender e valorizar a troca de saberes, a qual produz conhecimento com potencial de reduzir a desigualdade social.

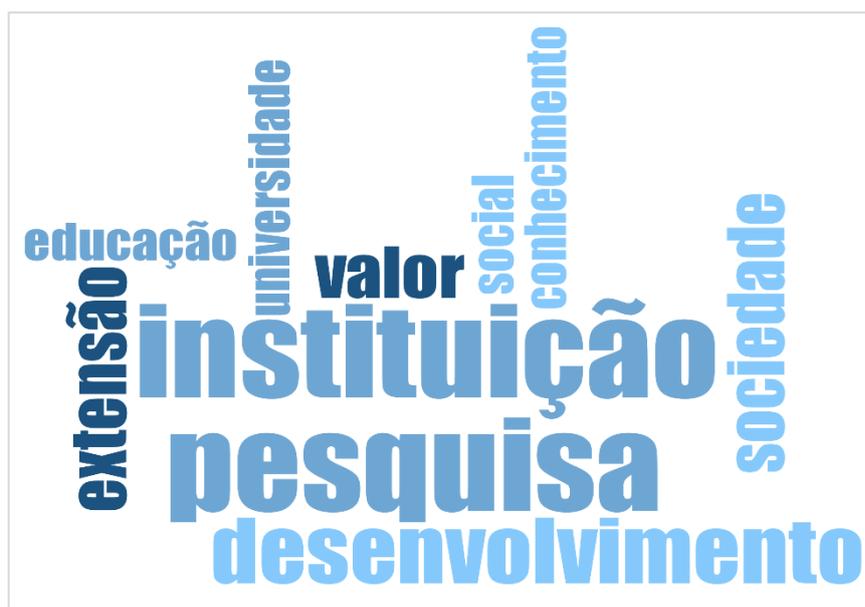
A instituição conta com uma política de Desenvolvimento Econômico e Responsabilidade Social que se compromete a agregar valor à instituição e à sociedade, por meio de ações que extrapolam o âmbito do currículo acadêmico, promovendo a aplicação do conhecimento tendo como foco o desenvolvimento socioeconômico, a inclusão, e o empreendedorismo. Desta forma, “diversas ações da universidade, extrapolam o âmbito do currículo acadêmico, perpassando pela formação dos alunos e inspirando a refletir e implementar práticas que contribuam para o desenvolvimento de uma sociedade mais ética e inclusiva” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2021a, p. 34).

Uma das iniciativas mais relevantes da instituição no sentido de buscar agregar valor à instituição e à sociedade, se dá por meio das incubadoras. Segundo a Pró-reitoria de Extensão, pelo fato de as incubadoras serem experientes em buscar atender as demandas da sociedade, essa iniciativa foi fundamental para promover a integração entre universidade e sociedade, especialmente no período pandêmico.

Além da definição de valores institucionais, a universidade optou por definir também princípios filosóficos e técnico-metodológicos para orientar as práticas na instituição, dentre os quais se destacam: pluralidade política e de ideias; valorização das diversidades socioculturais; sustentabilidade; democracia; inovação e transparência.

Quanto a priorização dos projetos que envolvem inovação social pela UFRR, a instituição afirma serem prioritários e, destaca que, “a universidade é responsável por buscar soluções por meio da pesquisa e, por meio da extensão universitária ela consegue levar esses resultados para a sociedade”¹⁵. Um aspecto relevante apontado pelo Pró-reitor, seria a valorização dos saberes populares, a qual enriquece a experiência acadêmica: “Nós perdemos muito quando não há diálogo com as pessoas que estão no contexto do que está sendo produzido (pesquisa)”¹⁶. A representação visual do que fora apresentado pela UFRR como sua estratégia é apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Nuvem de palavras da estratégia da UFRR



Fonte: Elaboração própria com base nos dados referentes à estratégia da Universidade.

A Figura 19 mostra que as palavras mais recorrentes na estratégia da UFRR foram em ordem de citação: instituição, pesquisa, desenvolvimento, extensão, valor, sociedade, educação, universidade, social, conhecimento.

¹⁵ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 24 de fevereiro de 2022.

¹⁶ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 24 de fevereiro de 2022.

4.4.2 Estrutura da UFRR

A estrutura apresentada no organograma da UFRR é bastante completa, com a apresentação subdividida em duas partes: estrutura acadêmica e administrativa. A estrutura administrativa, por sua vez, subdivide-se em quatro: Unidades da Administração Superior; Unidades da Administração Acadêmica; Unidades Suplementares e Assembleia Universitária. Quanto a estrutura acadêmica, esta se encontra organizada em duas partes:

- Unidades deliberativas e normativas: Conselhos de Centros Didáticos, de Institutos e de Núcleos de Ensino e Escola Profissionalizante; Conselho de Curso; Conselho deliberativo escolar.

- Unidades executivas: Centros Didáticos, Institutos, Núcleos de Ensino e Escola Profissionalizante; Departamentos ou Coordenações de curso; Direção de Escolas.

A Figura 20 representa graficamente a estrutura da UFRR e, o quadro 20 apresenta detalhamento das unidades e suas responsabilidades.

Quadro 20 – Estrutura da UFRR

Unidade	Responsabilidade
Unidades da Administração Superior	São unidades da administração superior as Unidades Deliberativas e Normativas: a) Conselho Diretor – CD; b) Conselho Universitário – CUNI; c) Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CEPE; e a Unidade Executiva: Reitoria.
Conselho Diretor	Unidade de deliberação superior em matéria de controle e fiscalização econômico-financeira e patrimonial.
Conselho Universitário (CUNI)	Unidade superior de consulta e deliberação em matéria administrativa e disciplinar e instância final de recurso.
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	Unidade superior de consulta e deliberação em matéria didático-científica, cultural e artística. Unidades subordinadas: Câmara de Extensão e Assuntos Comunitários, Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, Câmara de Ensino.
Secretaria dos Conselhos	Unidade responsável por realizar serviços de apoio para a realização das reuniões dos Conselhos Superiores.
REITORIA	Unidade executiva responsável pela coordenação e superintendência das atividades universitárias exercidas pelo Reitor e, nos seus impedimentos, pelo Vice-Reitor. Unidades subordinadas: Vice-Reitoria; Chefia de gabinete; Pró-reitorias; Procuradoria geral; Assessoria/Consultoria jurídica; Auditoria interna; Coordenadoria de comunicação social; Comissão permanente de pessoal docente.
Vice-Reitoria	Informação não encontrada.
Chefia de Gabinete	Informação não encontrada.
Coordenação de Auditoria Interna	Unidade responsável pela assessoria ao Magnífico Reitor da Instituição em assuntos contábeis, orçamentários, financeiros, patrimoniais, controles administrativos/operacionais e área de pessoal.
Coordenação de Controle Interno	Unidade responsável por dar transparência, segurança e fluidez ao andamento dos processos. Vinculada à Reitoria, a CONIN é uma ação prevista no Plano Estratégico Institucional, e uma recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU).
Coordenação de Relações Internacionais	Unidade responsável pela internacionalização da UFRR por meio de programas e convênios com instituições e órgãos estrangeiros que beneficiem a comunidade acadêmica no campo do ensino, pesquisa, extensão e gestão.
Ouvidoria	Unidade de assessoramento administrativo que serve como elo de comunicação e interligação com a comunidade.
Rádio e Televisão Universitárias	Unidade responsável por criar e difundir conteúdos que contribuam para o desenvolvimento da consciência crítica das pessoas, com o objetivo de gerar uma programação com fins educativos, científicos, informativos, socioculturais, socioambientais; cooperar na promoção das atividades de ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas de conhecimento, por meio de emissoras de rádio e televisão.
Coordenação de Comunicação	Informação não encontrada.
Editora	Unidade responsável por incentivar e promover a publicação e a produção científica, técnica, didática e artística da UFRR e da região onde se localiza.
Assistência Técnica	Informação não encontrada.
Biblioteca Central	Informação não encontrada.
Comissão Própria de Avaliação	Unidade responsável por promover a avaliação da Universidade Federal de Roraima, para identificar o perfil e o significado de sua atuação e inserção local, estadual e nacional, a partir de suas atividades, cursos, programas, projetos e unidades acadêmicas e administrativas.
Comissão Interna de Supervisão	Unidade responsável por supervisionar a aplicação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – CIS/PCCTAE, em todas as Instituições Federais de Ensino (IFE's).
Comissão Permanente de Pessoal Docente	Unidade de assessoramento no que concerne à formulação e acompanhamento de sua execução da Política de Pessoal Docente

Unidade	Responsabilidade
Núcleo de Educação à Distância	Unidade responsável por estimular, assessorar e dar consultoria ao desenvolvimento de projetos e produtos para a educação assistidas por TICs, tanto à distância como presencial; quando solicitado, emitir parecer técnico sobre viabilidade de oferta de cursos ou disciplinas EaD; assistir a produção das TICs; apoiar as atividades de tutoria das disciplinas e cursos oferecidos pela UFRR; cadastrar as atividades de educação com uso de TICs para fins de acompanhamento e fornecimento de informações a órgãos internos e externos; desenvolver projetos de educação assistida por TICs que contemplem atividades de capacitação docente e técnico-administrativa; participar das atividades de avaliação das iniciativas de EaD na UFRR. Unidades subordinadas: Coordenação Acadêmica, Coordenação Financeira, Coordenação Operacional, Coordenação de Políticas Tecnológicas.
Secretaria Executiva da Comissão de Ética Setorial	A Comissão de Ética Setorial é a instância consultiva do dirigente máximo e respectivos servidores da UFRR em assuntos relacionados à ética. É vinculada tecnicamente à Comissão de Ética Pública da Presidência da República – CEP.
Centro Amazônico de Fronteiras	Unidade responsável por promover a realização, produção, divulgação e incentivo das expressões científicas, artísticas e culturais, sediar congressos, conferências, seminários, simpósios, apresentações, explanações, concertos, peças teatrais, cerimônias coletivas de colação de grau e outros eventos que concorram para a concretização dos princípios fundamentais e objetivos precípuos da Universidade Federal de Roraima, contextualizando a sua universalidade
Colégio de Aplicação	Unidade que oferece Educação Básica compreendendo os níveis de Ensino Fundamental e Médio, os Cursos de Licenciatura em Pedagogia, Psicologia e Educação do Campo e Pós-Graduação na área de Educação e cursos de Extensão.
Escola Agrotécnica	Unidade responsável por ofertar ensino técnico profissionalizante. Vinculada ao Centro de Ciências Agrárias (CCA) da UFRR. Unidades subordinadas: Secretaria escolar, Coordenação Geral de Ensino, Coordenação de serviços gerais.
Pró-reitoria de Administração	Unidade responsável pela gestão das políticas administrativa, patrimonial, financeira e contábil no âmbito da UFRR.
Coordenação de Documentos	Unidade responsável pela gestão de documentos da UFRR.
Diretoria de Administração	Unidade responsável pela gestão material, patrimonial e contratual no âmbito da UFRR. Unidades Subordinadas: Coordenação de Contratos, Coordenação de Patrimônio, Coordenação de Materiais.
Diretoria de Compras	Unidade responsável pela gestão estratégica de aquisição de materiais, equipamentos e contratação de serviços por meio de licitação nas diversas modalidades. Unidades subordinadas: Coordenação de Compras, Comissão Permanente de Licitação, Comissão Permanente de Pregão, Comissão Permanente de Importação.
Diretoria de Contabilidade e Finanças	Unidade responsável pela coordenação das atividades orçamentárias e financeiras da instituição. Unidades Subordinadas: Coordenação de Contabilidade, Coordenação de Finanças.
Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e Extensão	Unidade responsável pela gestão estratégica das políticas institucionais de assuntos estudantis e de extensão.
Incubadora GAIA	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica com ênfase em Agronegócios (GAIA).
Diretoria de Assuntos Estudantis	Unidade responsável pelo planejamento, supervisão e execução das atividades de promoção e assistência estudantil. Unidades Subordinadas: Coordenação de Apoio Acadêmico e Coordenação de Apoio à Permanência.
Diretoria de Extensão	Unidade responsável pela gestão de políticas coletivas de extensão universitária.

Unidade	Responsabilidade
	Unidades Subordinadas: Coordenação de Extensão, Coordenação de Acompanhamento da Extensão e Coordenação de Cultura e Eventos.
Pró-reitoria de Ensino de Graduação (PROEG)	Unidade responsável pelo planejamento, coordenação e fiscalização da execução das atividades de ensino de graduação e superior de forma articulada com os Conselhos Superiores, com os centros, cursos, coordenações e colegiados de curso e departamentos. Recomenda em consonância com as instâncias competentes, a alteração dos projetos pedagógicos, em conformidade com os parâmetros legais e demandas sociais.
Diretoria de Assuntos Acadêmicos	Unidade responsável por assessorar o (a) Pró-reitor (a) de Ensino e Graduação em matéria de ensino superior, notadamente de graduação.
Diretoria de Assuntos Pedagógicos – DAP	Unidade responsável por assessorar o (a) Pró-reitor (a) em matérias de ensino e graduação relativas aos cursos de graduação.
Departamento de Registro e Controle Acadêmico	Unidade responsável por gerir assuntos referentes à matrícula, registro e controle acadêmico dos cursos incluídos na esfera de atuação da PROEG.
Comissão Permanente de Vestibular	Unidade responsável por gerir todas as ações referentes ao vestibular da UFRR.
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Unidade responsável pelo planejamento, coordenação, orientação e execução das atividades de administração de pessoal e de recursos humanos da Universidade.
Diretoria de Desenvolvimento do Servidor	Unidade responsável pelo desenvolvimento social e profissional dos servidores da UFRR. Unidades Subordinadas: Coordenação de Atenção à Qualidade de Vida, Coordenação de Capacitação do Servidor, Coordenação de Avaliação e Desempenho.
Diretoria de Saúde e Assistência Social	Unidade responsável pela promoção do bem-estar biopsicossocial da comunidade acadêmica, bem como aos servidores em geral e seus dependentes. Unidades subordinadas: Coordenação de Saúde, Coordenação de Assistência Social e Psicológica, Coordenação de Apoio ao Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SiASS).
Diretoria de Adm. De Recursos Humanos	Unidade responsável pelo planejamento, coordenação e execução de todas as matérias relacionadas à administração de pessoal da universidade. Unidades subordinadas: Coordenação de Folha de Pagamento, Coordenação de Aposentadoria e Pensão, Coordenação de Cadastro e Lotação.
Diretoria de Gestão Estratégica e Terceirização	Unidade responsável pela proposição de estratégias que objetivem a contínua excelência da gestão de pessoas, e pela coordenação das ações de recrutamento e seleção, e das contratações de terceirização dos serviços de apoio administrativo, técnico e especializado. Unidades subordinadas: Coordenação de Estudos, Seleção e Concurso, Coordenação de Terceirização.
Pró-reitoria de Infraestrutura	Unidade responsável pela infraestrutura institucional da UFRR.
Diretoria de Obras e Fiscalização	Unidade responsável pelo controle e fiscalização de obras. Unidades subordinadas: Coordenação de Fiscalização de Obras, Coordenação de Apoio Administrativo.
Diretoria de Projetos Arquitetônicos e Urbanos	Unidade responsável pela elaboração de projetos arquitetônicos e urbanos da instituição. Unidades subordinadas: Coordenação de Projeto e Orçamento, Coordenação de Arquitetura e Urbanismo.
Prefeitura Universitária	Unidade responsável pela gestão de serviços de manutenção, segurança, transporte e conservação. Unidades subordinadas: Coordenação de Serviços Gerais do Campus Paricarana, Coordenação de Serviços Gerais do Campus Cauamé, Coordenação de Serviços Gerais do Campus Murupú Coordenação de Manutenção, Coordenação de Transporte, Coordenação de Segurança.
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	Unidade responsável pelo planejamento, coordenação e execução das atividades de Pesquisa e Pós-Graduação. Fomenta uma programação geral de pesquisa que atende aos reclamos da comunidade e às suas próprias necessidades. Capta recursos específicos para investimento em pesquisa e pós-graduação. Emite

Unidade	Responsabilidade
	parecer sobre convênios ou outras formas de cooperação que visam o desenvolvimento da pesquisa e do ensino de pós-graduação.
Diretoria de Pesquisa	Unidade responsável por promover a divulgação das pesquisas realizadas e das criações tecnológicas desenvolvidas pela UFRR, e por instituir sistema de acompanhamento e avaliação das pesquisas desenvolvidas pela Instituição. Apoia a formação e consolidação de grupos de Pesquisa.
Diretoria de Pós-Graduação	Unidade responsável por: orientar e coordenar o planejamento das atividades de ensino de Pós-Graduação; estimular a criação de Cursos Stricto e Lato sensu na UFRR; articular parcerias institucionais para a realização de Cursos de Pós-Graduação; manter intercâmbio com os principais órgãos fomentadores de bolsas de estudo.
Programas de Pós-Graduação	Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Agronomia, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Fronteiras, Coordenação do Programa de Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Geografia, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Letras, Coordenação do Programa de Mestrado Profissional em Física, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Física, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade e Biotecnologia, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social.
Núcleos de Pesquisa	Unidades de integração da UFRR instituídas com o objetivo de apoiar, planejar, organizar, elaborar e executar programas e projetos relativos à pesquisa e pós-graduação. Atualmente, a UFRR conta com 17 núcleos de pesquisa vinculados: Coordenação Geral do Núcleo de Pesquisa Energética; Coordenação Geral do Núcleo de Estudos Comparados da Amazônia e Caribe; Coordenação Geral do Núcleo Amazônico de Pesquisa em Relações Internacionais; Coordenação Geral do Núcleo de Documentação Histórica; Coordenação Geral do Núcleo de Recursos Naturais; Coordenação Geral do Núcleo de Pesquisa Semiótica da Amazônia; Coordenação Geral do Núcleo Histórico Socio-Ambiental; Coordenação Geral do Núcleo de Pesquisa Eleitoral e Política na Amazônia; Coordenação Geral do Núcleo de Pesquisa Criança, Educação e Artes; Coordenação Geral do Núcleo de Estudos do Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento Sustentável; Coordenação Geral do Observatório de Saúde de Roraima; Coordenação Geral do Núcleo de Inovação Tecnológica; Coordenação Geral do Núcleo de Estudos em Administração e Negócios; Coordenação Geral do Núcleo de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia; Coordenação Geral do Núcleo de Pesquisas Agrícolas; Coordenação do Núcleo de Pesquisas de Engenharia Civil; Coordenação Geral da Biofábrica.
Pró-reitoria de Planejamento	Unidade responsável pela execução do planejamento institucional.
Diretoria de Planejamento	Unidade responsável pela permanente prospecção, avaliação, supervisão e coordenação das atividades de planejamento. Unidades subordinadas: Coordenação de Planejamento, Coordenação de Monitoramento e Suporte, Coordenação de Processos Organizacionais.
Diretoria de Orçamento	Unidade responsável pelo planejamento orçamentário institucional. Unidades subordinadas: Coordenação de Programação Orçamentária, Coordenação de Estudos e Acompanhamento Orçamentário, Coordenação de Convênios
Diretoria de Avaliação e Informação	Unidade responsável pelo processo de gestão da avaliação e informação institucional. Unidades subordinadas: Coordenação de Avaliação Institucional, Coordenação de Gestão da Informação e Estatística.

Unidade	Responsabilidade
Diretoria de Tecnologia da Informação	Unidade responsável pela gestão institucional da tecnologia da informação. Unidades subordinadas: Coordenação de Administração de Redes e internet, Coordenação de Sistemas de Informação, Coordenação de Suporte e Manutenção.
Centros, Institutos e Núcleos Acadêmicos	Unidades executivas às quais compete, no âmbito de sua área de atuação, o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, e serão dirigidos por diretores eleitos pela comunidade acadêmica respectiva e nomeados pelo reitor, conforme as regras estabelecidas pelo Cuni.
Departamentos Acadêmicos	Unidades executivas que aglutinam docentes de uma determinada área de conhecimento e técnicos-administrativos, e que serão dirigidos por um chefe eleito pelos pares e nomeado pelo reitor.
Coordenação de Curso de Graduação	Unidade executiva responsável pelas atividades didáticas e pedagógicas de um determinado curso de graduação vinculado a uma unidade.
Instituto de Geociências	Unidade responsável por desenvolver projetos de Desenvolvimento, Pesquisa e Inovação. Unidades subordinadas: Departamento de Geografia, Departamento do Curso de Geologia, Coordenação do Curso de Licenciatura em Geografia, Coordenação do Curso de Bacharelado em Geografia, Coordenação do Curso de Geologia.
Instituto de Ciências Jurídicas	Unidade responsável por fomentar o ensino, a pesquisa e a extensão no âmbito das ciências jurídicas, através da formação humana, cultural e científica. Unidades subordinadas: Núcleo de Práticas Jurídicas e Direitos Humanos, Coordenação do Curso de Direito, Coordenação de Estágio Supervisionado, Coordenação de Atividades Complementares, Coordenação de Aproveitamento de Estudos.
Instituto Insikiran	Unidade responsável por oferecer aos Povos Indígenas formação superior, realização de pesquisas e atividades de extensão de acordo com suas realidades e necessidades Unidades subordinadas: Coordenação do Curso Licenciatura Intercultural, Coordenação do Curso Gestão Territorial Indígena, Coordenação do Curso Gestão em Saúde Coletiva Indígena.
Instituto de Antropologia	Unidade responsável por fomentar o ensino, a pesquisa e a extensão no âmbito da ciência antropológica, assim como promover a formação humana, cultural e científica dentro do seu domínio. Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Antropologia
Centro de Ciências Agrárias	Unidade responsável por coordenar e aglutinar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de ciências agrárias e áreas afins. Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Agronomia, Coordenação do Curso de Zootecnia, Coordenação do Curso de Medicina Veterinária, Departamento de Fitotecnia, Departamento de Medicina Veterinária, Departamento de Solos e Engenharia Agrícola, Departamento de Zootecnia
Centro de Estudos da Biodiversidade	Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Ciências Biológicas Bacharelado, Coordenação do Curso de Ciências Biológicas Licenciatura.
Centro de Comunicação Social, Letras e Artes Visuais	Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Comunicação Social, Coordenação do Curso de Letras, Coordenação do Curso de Artes Visuais, Coordenação do Curso de Música, Coordenação do Curso de Libras, Coordenação do Núcleo de Línguas Estrangeiras.
Centro de Ciências Humanas	Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Ciências Sociais, Coordenação do Curso de Relações Internacionais, Coordenação do Curso de História.
Centro de Ciências da Saúde	Unidade responsável pela integração dos diversos cursos de saúde, proporcionando a formação de um profissional de saúde capacitado para a atuação multiprofissional e para o cuidado integral à saúde. Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Medicina, Coordenação do Curso de Enfermagem.
Centro de Ciências Tecnológicas	Unidade responsável por oferecer cursos de formação em nível superior de graduação, sequencial, de pós-graduação e de extensão, presencial e à distância,

Unidade	Responsabilidade
	<p>com a missão de contribuir com a disseminação do conhecimento e o desenvolvimento regional.</p> <p>Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Física, Departamento de Física, Coordenação do Curso de Arquitetura, Departamento de Arquitetura, Coordenação do Curso de Ciências da Computação, Departamento de Ciências da Computação, Coordenação do Curso de Engenharia Elétrica, Departamento de Engenharia Elétrica, Coordenação do Curso de Engenharia Civil, Departamento de Engenharia Civil, Coordenação do Curso de Química, Departamento de Química, Coordenação do Curso de Matemática (B), Coordenação do Curso de Matemática (L), Departamento de Matemática.</p>
<p>Centro de Ciências Administrativas e Econômicas</p>	<p>Unidade responsável por oferecer cursos de formação em nível superior de graduação, sequencial, de pós-graduação e de extensão, presencial e à distância, cuja missão seja a disseminação do conhecimento nas ciências sociais aplicadas, visando à harmonização do homem com o meio em que vive.</p> <p>Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Administração, Departamento do Curso de Administração, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis, Departamento do Curso Contábeis, Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, Departamento do Curso de Secretariado Executivo, Coordenação do Curso de Ciências Econômicas, Departamento do Curso Econômicas.</p>
<p>Centro de Educação</p>	<p>Unidade responsável por desenvolver e implementar estudos e pesquisas educacionais, visando um ensino de melhor qualidade nos diferentes níveis, bem como a socialização do conhecimento através da pesquisa, do ensino e da extensão, possibilitando a articulação teoria/prática de forma efetiva, nos cursos e atividades de sua responsabilidade.</p> <p>Unidades subordinadas: Coordenação do Curso de Psicologia, Coordenação do Curso de Pedagogia, Coordenação da Licenciatura em Educação no Campo, Coordenação Institucional do Mestrado e Doutorado em Educação.</p>

Fonte: Elaborado com base em UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (2001, 2003a, 2003b, 2004a, 2004b, 2004c, 2006, 2007, 2008, 2011, 2013a, 2013b, 2015, 2016b, 2020).

Observa-se que a estrutura da UFRR foi pensada para demonstrar a integração entre as unidades acadêmicas e administrativas. E, por se apresentar bastante completa, apresenta diversas unidades com potencial de se tornarem estruturas de apoio aos projetos de inovação social. Dentre estas, podemos destacar a Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e Extensão, conjuntamente com sua incubadora de base tecnológica, a GAIA, que têm um expressivo papel como incentivadores da inovação social (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2004b). Além destes, os veículos de comunicação – Rádio, Televisão Universitária e Editora – são ferramentas de significativo destaque na disseminação da produção científica e cultura da instituição.

Neste contexto de aumento pela procura do ensino à distância, o Núcleo de Educação à Distância poderia ser utilizado por escolas e faculdades privadas como consultor no desenvolvimento de projetos e produtos para a educação assistidas por TICs, bem como na ampliação dos cursos de curta duração, graduação e pós-graduação oferecidos pela própria UFRR nessa modalidade.

No que diz respeito à inovação social por meio da oferta de ensino, destacamos o Colégio de Aplicação e a Escola Agrotécnica, que são espaços de inovação e experimentação em práticas pedagógicas e gestão escolar, integrando a teoria e a prática na formação de alunos e professores.

Mais uma unidade de apoio seria o Centro Amazônico de Fronteiras, assim como os demais Centros, Institutos, Núcleos, Departamentos e cursos de graduação e pós-graduação, todos estes têm potencial para desenvolver projetos voltados à inovação social. Atualmente, a UFRR conta com 17 núcleos de pesquisa vinculados e 4 institutos.

Em relação a estruturação dada pelo SIORG, o Pró-reitor afirma que na instituição houve a necessidade de algumas alterações na estrutura e que essas mudanças provocaram uma desvalorização do trabalho, especialmente do serviço administrativo. Tal processo trouxe prejuízos para a instituição, que foram amenizados em virtude do comprometimento das chefias com o trabalho a ser executado, contudo, “de uma forma geral as alterações limitaram as universidades apenas à sobrevivência”.¹⁷

O Pró-reitor cita como exemplo a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários (ITCPES), criada em 2006, a qual, em virtude das limitações já apontadas, não aparece na estrutura formal da instituição. Contudo, em virtude de seu objetivo “integrar um conjunto de ações voltadas à geração de trabalho e renda para população de baixo poder aquisitivo no âmbito da economia solidária” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2021b); apresenta potencial para fomentar projetos de I.S.

4.4.3 Mecanismos de Suporte da UFRR

A política de extensão da UFRR é regulamentada pela Resolução nº 004/05-CEPE, que apresenta como finalidade das ações de extensão

integrar as atividades universitárias com os diversos segmentos da Universidade Federal de Roraima (UFRR) e as atividades universitárias com os diversos segmentos da comunidade externa podendo alcançar o âmbito de toda a coletividade ou dirigir-se a pessoas e instituições públicas ou privadas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2005).

A proposição das ações extensionistas, segundo a normativa, será realizada pelos Departamentos, Colegiados, Coordenações de Cursos, Conselhos Departamentais, Direções de

¹⁷ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 24 de fevereiro de 2022.

Centros Didáticos, Centros Acadêmicos, Institutos e Núcleos. Excepcionalmente, as unidades de caráter administrativo/executivo poderão propor e realizar ações extensionistas. A fim de avaliar as propostas de ações de Extensão da UFRR quanto ao mérito e a viabilidade de execução, foi criada uma Comissão Avaliadora de Extensão de caráter permanente vinculada à Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e Extensão (PRAE). À esta Pró-reitoria cabe registrar propostas e relatórios, emitir certificados e apoiar as unidades promotoras no planejamento, divulgação e captação de recursos para a realização de ações.

Para o Pró-reitor de Extensão, a UFRR encontra-se discutindo internamente uma atualização da política de extensão com o intuito de ampliar a contribuição da instituição para a sociedade. Em sua normativa mais recente, a Resolução CEPE/UFRR nº 040/2021, que trata da regulamentação da curricularização da extensão, a extensão é apresentada como “o processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade se integrando à matriz curricular e constituindo-se em processo interdisciplinar por meio da produção e da aplicação do conhecimento” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2021c, p. 2).

A instituição acrescenta que por meio da curricularização das atividades de extensão na graduação, isto é, da inclusão dessas atividades nos currículos dos cursos de graduação e tecnólogos, a UFRR buscará promover atividades formativas com vistas à transformação social. E os objetivos de aprendizagem, competências e habilidades a serem desenvolvidos pelos discentes no âmbito da extensão serão definidos nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2021c, p. 2).

Ao ser questionado sobre as formas utilizadas para apoiar os projetos que envolvem inovação social, o Pró-reitor de Extensão afirmou que existe um programa regulamentado pela Resolução nº 025/2012-CUni, que cria e aprova as normas de apoio a ações de extensão e à concessão de auxílio financeiro para as ações de extensão da UFRR. Esse programa visa o fomento a ações de extensão universitária e, assim, propicia auxílio financeiro a servidores do quadro efetivo da UFRR e correlatos vinculados às atividades de extensão. Tal apoio vem na forma de ajuda de custo a coordenadores de ações de extensão, na forma de bolsas de extensão, por meio da concessão de diárias e da disponibilização de veículos.

O maior desafio a ser superado pela UFRR é apresentado como sendo a limitação orçamentária. O entrevistado reforça, por diversas vezes, a preocupação em fomentar uma iniciativa sem ter a clareza da disponibilização dos recursos essenciais para a manutenção da

ação durante o período necessário para promover resultados expressivos à sociedade e à comunidade acadêmica.

Outro desafio apontado diz respeito às dificuldades da gestão da execução dos projetos, tais como: ausência de interesse dos docentes, ausência de formalização do cadastro de projetos etc. O caminho seguido pela UFRR para transpor esses obstáculos é apresentado pelo Pró-reitor como a busca por parceiros, e cita a criação da Fundação de Amparo à Pesquisa como um mecanismo que poderá auxiliar tanto a pesquisa como a extensão. A busca por emendas parlamentares também é apontada como uma das estratégias utilizadas.

Outro caminho possível apontado pelo docente é a utilização de parte do recurso do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) para o fomento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, quando o beneficiado do recurso contempla as exigências do PNAES. O Pró-reitor de Extensão esclarece que essa pode ser uma estratégia viável em virtude do montante significativo destinado ao programa.

Em relação a atuação em redes, o gestor afirma que, no contexto de apoio a projetos de inovação/tecnologias sociais, ainda não existe discussão sobre a temática.

Sobre a carreira docente, a instituição apresenta uma série de normativas a ela referentes: Resolução nº 084/94-CEPE, de 04 de março de 1994, a Resolução CUNI/UFRR nº 037, de 09 de junho de 2021, e a Resolução nº 044 /96-CEPE, de 01 de abril de 1996. As Resoluções nº 084 /94-CEPE e a nº 044 /96-CEPE, regulamentam a progressão funcional de docentes na UFRR e, a Resolução CUNI/UFRR nº 037, de 09 de junho de 2021, estabelece normas e procedimentos para avaliação de desempenho docente no período de estágio probatório na UFRR e dá outras providências.

Os fatores observados na avaliação de desempenho docente em estágio probatório são os seguintes: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, responsabilidade, produtividade, adaptação do(a) professor(a) ao trabalho, avaliação do(a) docente pelos(as) discentes, participação no Programa de Integração e Formação de Servidores(as) instituído pela UFRR. No fator produtividade, no qual são avaliados os resultados alcançados pelo docente nas dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão durante o período de estágio probatório, destaca-se na avaliação da extensão a inclusão de atividades nas quais fique evidenciado para a Comissão Avaliadora seu impacto social.

Para a avaliação da progressão funcional foi estabelecido como obrigatório uma carga horária mínima para o ensino e, não foi encontrado nenhum outro incentivo às atividades de inovação social.

Em relação à formação para atuação nesses projetos, o Pró-reitor afirma haver uma iniciativa que está sendo desenvolvida com o intuito de promover a formação para atuação em projetos de extensão, a qual poderia ser ampliada para discutir a temática da inovação social.

O mapeamento dos problemas sociais ainda não é realizado pela instituição. O que ocorre é o mapeamento das áreas de interesse de atuação da comunidade acadêmica para fins de distribuição dos recursos orçamentários institucionais.

E sobre a instituição possuir prêmios ou políticas que expressem o seu reconhecimento e valorização a essas propostas, o entrevistado afirmou não possuir nenhum. Contudo, há discussões sobre formas de valorização dos projetos de extensão mais significativos para a instituição.

Ao analisar os elementos que compõem a política de inovação social da UFRR, observa-se que a atividade precursora da criação da UFRR foi a instalação de um Campus Avançado da UFSM, no ano de 1969, por meio do Projeto Rondon. Esse projeto de extensão buscava implantar uma mudança de cultura, conscientizando as comunidades sobre a possibilidade de melhoria das condições de vida. Por meio dele foram estabelecidos três cursos com foco na área da educação e com o intuito de qualificar os professores da região.

Em 1985, foi autorizada a construção da precursora da UFRR. Contudo, após o término definitivo do Projeto Rondon, foi necessária uma mobilização popular para que a implantação da universidade fosse efetivada.

Nascida de uma iniciativa que buscava a melhoria da qualidade de vida da comunidade local, a UFRR expressa esse compromisso social por meio da produção de conhecimento vinculado às especificidades regionais, atuando no desenvolvimento do ensino para além da graduação e da pós-graduação, ofertando também educação básica, ensino técnico e tecnológico. Além disso, ela atua no desenvolvimento da pesquisa e da extensão de forma análoga ao modelo de universidade Modo 2 (TRIPPL, SINOZIC; LAWTON SMITH, 2015).

Observa-se na estrutura da UFRR uma integração entre as unidades acadêmicas e administrativas, a qual é bastante completa, apresentando diversas unidades com potencial de serem estruturas de apoio aos projetos de inovação social.

A instituição encontra-se discutindo a atualização da política de extensão, conforme foi relatado, com o intuito de ampliar a contribuição da instituição à sociedade. Este momento, alinhado a curricularização das atividades de extensão na graduação ocorrida em 2021, apresenta-se como singular para a normatização e fomento de projetos de inovação social, visto

que a instituição almeja promover atividades formativas com vistas à transformação social por meio da inclusão da extensão nos currículos.

Em relação aos demais mecanismos de suporte aos projetos, a universidade ainda precisa avançar, em especial nas formas de financiamento, nos incentivos à carreira, formação e valorização docente, na atuação em redes e, sobretudo, no mapeamento dos problemas sociais, que ainda não é realizado pela instituição.

4.5 Política de Inovação Social da Universidade Federal do Tocantins (UFT)

A história da UFT se inicia com grandes mobilizações, tendo como início o Movimento SOS Unitins: uma manifestação discente contra a tentativa de se impor ao ensino pago na instituição, que acabou resultando no processo de federalização da Unitins (MAIA, 2009; DE PINHO, DE SOUSA, DOS SANTOS, 2016).

A Fundação Universidade Federal do Tocantins foi instituída em 23 de outubro de 2000 pela Lei nº 10.032, a partir da federalização dos cursos e da infraestrutura da Universidade do Tocantins (Unitins). A aspiração para a criação de uma universidade federal no estado já se fazia presente desde a década de 1990, haja vista ser o único na federalização que não possuía uma universidade de caráter público federal (SOUZA, 2007).

Os trâmites para a implantação da UFT iniciaram com a nomeação da primeira Comissão Especial de Implantação, em 18 de abril de 2001. Essa comissão foi responsável pela elaboração da proposta de estatuto e de um projeto de estruturação para que a nova universidade pudesse responder às demandas sociais (SOUZA, 2007). Depois disso, em 2003, foi atribuída à Universidade de Brasília (UnB) as competências para tomar as providências necessárias à implantação da UFT, como por exemplo a realização de concursos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, s.d).

O processo de criação da UFT teve aspectos complexos e foi cercado de conflitos, demandas e interesses diversos. Um deles foi a destinação a ser dada aos campi da Unitins: num primeiro momento, a proposta era de criação de uma Universidade Unicampi, mas essa possibilidade foi abandonada, tendo sido admitida a criação de uma Universidade Federal no Tocantins que absorvesse quatro campi da Unitins (SOUZA, 2007). Outro conflito se referia ao conceito de Universidade Multiespacial, que previa a organização acadêmica com dois Institutos de Ensino Pesquisa e Extensão: o Instituto de Engenharia e Tecnologia, e o Instituto de Ciências Humanas e Sociais (MAIA, 2009).

A pesquisa de Souza (2007) aponta que a implantação da Universidade Federal do Tocantins foi marcada por um contexto de grandes redefinições e transformações sociais. A instituição tem buscado consolidar uma identidade própria, democrática e colegiada.

No ano de 2019, mais um capítulo foi escrito na história da instituição com a criação de uma nova universidade no estado do Tocantins – a Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) – pelo desmembramento de dois campus da UFT localizados mais ao norte do estado: Araguaína e Tocantinópolis. Desta forma, atualmente a instituição conta com cinco campi, distribuídos em cinco cidades: Palmas, Porto Nacional, Miracema, Arraias e Gurupi.

Para se ter uma visão mais geral apresentamos a seguir, no quadro 21, informações que buscam expressar o tamanho da UFT, atualmente:

Quadro 21 – Dados gerais sobre a UFT

Quantidade de Cursos	62 Cursos de Graduação 62 Cursos de Pós-graduação
Campus	Campus de Palmas Campus de Porto Nacional Campus de Miracema Campus de Gurupi Campus de Arraias.
Mestrados	28 (acadêmicos) e 14 (profissionais)
Doutorados	06
Quantidade de Alunos	16. 535 mil estudantes de graduação; 1.121 estudantes de pós-graduação.
Quantitativo de docentes efetivos	1.095
Quantitativo de técnico-administrativos	859

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (2020a).

Após a descrição, de forma sucinta, da trajetória da UFT seguiremos discutindo a política de Inovação Social contemplando os elementos: estratégia, estrutura e os mecanismos de suporte.

4.5.1 A Estratégia da UFT

Ao analisar os elementos introdutórios e o perfil institucional, a declaração do compromisso social aparece à primeira vista de forma concisa. Contudo, em seus planos para os anos de 2021-2025, a universidade apresenta cinco desafios institucionais, dentre os quais três se destacam: Inclusão Social; Inovação, Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo; e Reconhecimento Social, ilustrando a centralidade do compromisso social na estratégia institucional. A preocupação com a inovação e, conseqüentemente, com a transferência dessa

tecnologia evidencia a inquietação da UFT em ser um elemento ativo no desenvolvimento regional, conforme demonstra a Figura 21.

Figura 21 – Desafios e objetivos estratégicos do PDI período 2021 a 2025



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (2021a, p. 37).

A instituição expressa, por meio da pesquisa documental e entrevista realizadas que, atualmente, a transformação social é prioritária para a gestão, e que as estratégias utilizadas para o cumprimento da diretriz de impacto e transformação social são duas:

A primeira estratégia é a formação. Nós trabalhamos nisso desde que eu assumi a Pró-reitoria de Extensão. Era um dos grandes gargalos que a gente percebia: a formação. O entendimento de fato do que é extensão, mesmo nós trabalhando, estudando em uma universidade pública, e o tripé ser muito falado por conta da indissociabilidade, na prática não se tinha isso muito claro. Então, a primeira estratégia que nós utilizamos, e ainda utiliza, é a questão da formação. A formação no sentido amplo, a questão dos debates, fóruns e, também, a formação mais específica, nos colegiados, com os alunos, com a comunidade externa, no sentido da formação em extensão. Por que um dos primeiros passos que eu vejo de uma universidade pública, é entender qual é o sentido da instituição para aquela localidade; a extensão tem esse viés, ou seja, qual é o sentido de uma universidade no estado do Tocantins, dentro da região amazônica?¹⁸

A Pró-reitora afirma que por meio dessa discussão é possível deixar clara a missão institucional. Por esse motivo, a formação/entendimento da comunidade universitária (gestores, servidores, docentes e alunos) foi desenvolvida de forma intensa por 3-4 anos.

¹⁸ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 07 de março de 2022.

A segunda estratégia foi o fomento das ações por meio de editais que contemplassem essa transformação social. Nesse sentido, a inclusão dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) aproximaram a extensão da UFT, da tentativa de mitigação de alguns problemas sociais, contribuindo para o desenvolvimento local.

A extensão (antes) pensava muito no geral e, ao mesmo tempo, ela não se colocava a frente das demandas do Tocantins. Então, nós pensamos no desenvolvimento local, que é o enfoque da extensão; ou seja, como você pode desenvolver pensando a UFT nesse contexto? Onde ela está, por exemplo: Arraias, Miracema, Palmas? Então, como ela se coloca frente ao desenvolvimento local? Então uma das questões que estamos trabalhando é um edital, que já está no quarto ano, que é de Impacto e Transformação Social.¹⁹

Uma das formas de se averiguar, esse compromisso social pode ser por meio de regras formais, por exemplo, a repetição do termo “social”, que é citado 132 vezes ao longo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o que fortalece o compromisso declarado na missão e visão institucional, bem como sua preocupação em contribuir para a transformação social.

Missão: Formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade.
Visão: Consolidar-se, até 2025, como uma Universidade pública inclusiva, inovadora e de qualidade, no contexto da Amazônia Legal. (UNIVERSIDADE DO TOCANTINS, 2021, p.37).

Na declaração de visão de futuro, a instituição demonstra seu cuidado por primar pelo ensino de qualidade com o intuito de produzir conhecimento e formar cidadãos capazes de responder às demandas da sociedade contemporânea. Em decorrência dessa aspiração, a UFT coloca como necessário o desenvolvimento de ações de inclusão e equidade social, o fortalecimento da identidade da universidade e a consolidação dos valores institucionais.

Um dos pilares norteadores utilizados pela instituição para o desenvolvimento do planejamento foi a utilização dos ODS, que estão presentes no plano relacionados às diretrizes e no capítulo intitulado “Responsabilidade Social” do seu PDI. A presença deste pilar evidencia o direcionamento dado à responsabilidade social da UFT, demonstrando a sua aspiração em produzir impacto social e cultural por meio do desenvolvimento de ações transformadoras que contribuam com a construção de uma sociedade inclusiva, mais justa e sustentável.

Desta maneira, a instituição poderá, para além de contribuir significativamente para o avanço dos ODS dentro de suas esferas de ação, caminhar concretamente na direção da responsabilidade social, para o cumprimento de sua visão e de seus objetivos voltados para sua atuação na Amazônia legal. Bem como poderá promover ações de estratégias políticas, planos e indicadores de informação de alto nível, alinhadas aos ODS, identificar pontos relevantes e convergentes para cada ODS, entender as lacunas

¹⁹ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 07 de março de 2022.

de respostas sociais através da mensuração dos ODS e incorporá-los nos informes das estruturas institucionais das universidades. Pontua-se como observação importante no campo externo de atuação o fato de caber a UFT identificar as lideranças sociais, pois o êxito no alcance dos ODS dependerá da ação e a colaboração de todos os setores, internos e externos. (UNIVERSIDADE DO TOCANTINS, 2021, p. 136).

Destaca-se que, por meio da utilização dos ODS, a instituição poderá mapear as lacunas de respostas sociais, auxiliando no processo de incorporação destas nas estruturas institucionais da universidade. Além disso, a UFT se compromete a integrar os princípios da educação para o desenvolvimento sustentável em todos os cursos de graduação e pós-graduação, assim como nos projetos de extensão e pesquisa.

A instituição trabalhou com a inserção de duas importantes ferramentas de planejamento para a comunicação da estratégia adotada. A primeira ferramenta utilizada foi a cadeia de valor, que apresenta a integração das atividades desenvolvidas de forma a conduzir à satisfação das necessidades da comunidade, conforme pode-se observar na Figura 22.

Figura 22 – Cadeia de valor da UFT

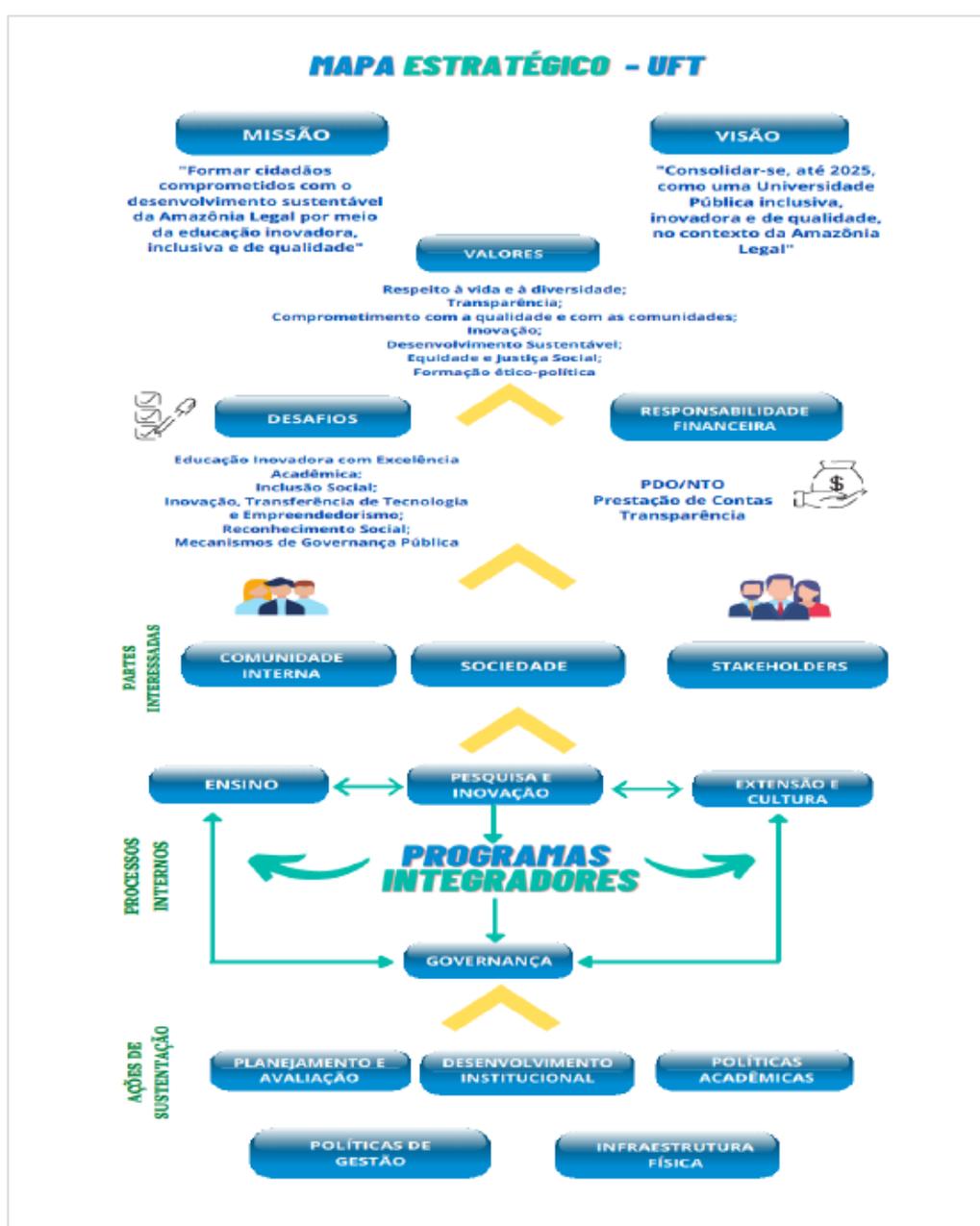


Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (2021a, p. 43).

Destaca-se, na cadeia de valor institucional, o compromisso de “Agregar valor à sociedade por meio da formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio de uma educação inovadora, inclusiva e de qualidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021a, p. 43).

A segunda ferramenta utilizada foi o mapa estratégico, que evidencia de forma gráfica os desafios, os objetivos e demais pilares estratégicos, interligados por relações de causa e efeito.

Figura 23 – Mapa estratégico da UFT do período de 2021 a 2025



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (2021a, p. 44).

Dentre os processos internos, a instituição apresenta a implementação de projetos integradores com o propósito de possibilitar a concentração de esforço das unidades administrativas, de maneira a proporcionar uma maior entrega de valor à sociedade. Destaca-se o Programa Integrador UFT sem Muros, que engloba o Projeto Inovação Tecnológica e Empreendedorismo para Transformação Social.

Dentre os valores que orientam a gestão da UFT destacam-se: respeito à vida e à diversidade; comprometimento com a qualidade e com as comunidades; inovação; desenvolvimento sustentável; equidade e justiça social; formação ético-política.

Em relação a priorização de projetos que envolvem a inovação social ou tecnologias sociais, a gestora da pasta de extensão aponta que nos últimos dois anos (2020-2022) esse debate tem sido intensificado na instituição, tendo como parâmetro a Política Nacional de Inovação estabelecida por meio do Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020 – isso porque tal política faz da extensão tecnológica algo factível para as universidades. Nas palavras da Pró-reitora de Extensão: ...os projetos que nós temos hoje, a (sic) nível de universidade, eles são mais focados na questão do impacto, da inovação.²⁰ A gestora cita, nesse sentido, uma iniciativa bastante exitosa, que foi a oferta de um curso aos docentes por meio do Programa de Formação Continuada (PROFOR), no qual a Pró-reitoria de Extensão, juntamente com o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), debateram a interconexão entre a extensão e a inovação, com o viés da tecnologia social. O regramento formal que a instituição dispõe para coordenação dessas políticas está presente no PDI da instituição (Resolução nº 38, de 23 de abril de 2021) e na política de extensão (Resolução nº 05, de 02 de setembro de 2020). O recurso gráfico para apresentar as questões recorrentes na estratégia da UFT pode ser visualizado na Figura 24.

Figura 24 – Nuvem de palavras da estratégia da UFT

²⁰Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 07 de março de 2022

Figura 24 – Nuvem de palavras da estratégia da UFT



Fonte: Elaboração própria com base nos dados referentes à estratégia da universidade.

A Figura 24 mostra que as palavras mais recorrentes na estratégia da UFT foram em ordem de citação: social, desenvolvimento, instituição, extensão, formação, inovação, PDI, ODS, sustentável, estratégia.

4.5.2 A Estrutura da UFT

A UFT está organizada hierarquicamente em três níveis:

- Nível estratégico, o qual compreende a alta administração da instituição. Faz parte da alta administração: Conselhos Superiores; Auditoria Interna; Reitoria e suas assessorias estratégicas; Pró-reitorias; Superintendências e Prefeitura Universitária.

- Nível tático, o qual compreende a linha gerencial da instituição. Ele constitui a estrutura de coordenação da instituição, realiza a integração horizontal – entre os processos finalísticos e os de suporte – e a integração vertical – entre o nível operacional e a alta administração. Faz parte do nível tático: Diretorias Universitárias dos campi; Diretorias das Pró-reitorias.

- Nível operacional, que compreende o suporte administrativo aos processos finalísticos e gerenciais da instituição. Faz parte do nível operacional: Coordenações, Divisões e Departamentos, conforme pode-se observar na Figura 25 e Quadro 22.

Quadro 22 – Estrutura da UFT

Unidade	Responsabilidade
Conselho Universitário (CONSUNI)	Unidade deliberativa e normativa superior da universidade destinada a traçar a política universitária, funcionando como instância de deliberação e de recurso.
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. (CONSEPE)	Unidade deliberativa e normativa superior da universidade em matéria didático-científica e cultural.
Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores (SOCS)	Unidade de apoio ao CONSUNI e CONSEPE em matéria administrativa.
Auditoria Interna (AUDIN)	Unidade de assessoramento do Conselho Superior responsável pelas ações de controle, prestando apoio aos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.
Reitoria	Unidade responsável pela coordenação, fiscalização e acompanhamento de todas as atividades da instituição.
Gabinete do Reitor (GAB)	Unidade de apoio à Reitoria em matéria administrativa e de cerimonial.
Diretoria da Rádio e Audiovisual	Unidade responsável pela gestão e monitoramento da rádio universitária e também pelo desenvolvimento de vídeos institucionais, tele aulas, documentários.
Diretoria de Gestão Documental (DIGED)	Unidade responsável por desenvolver a política de gestão documental; racionalizar a produção dos documentos de arquivo; racionalizar os custos operacionais e de armazenagem da documentação arquivística; agilizar o acesso aos documentos de arquivo; garantir a segurança e o sigilo das informações contidas nos documentos; garantir a transparência administrativa; assegurar a preservação da memória institucional; articular-se com os demais sistemas que atuem direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal junto à UFT.
Ouvidoria (OUV)	Unidade de assessoria vinculada diretamente ao Reitor e responsável por receber e encaminhar para esclarecimento, questões, dúvidas ou reclamações da comunidade aos setores da universidade, e solicitar resposta das áreas competentes.
Procuradoria Jurídica (PROJUR)	Unidade independente vinculada à Advocacia Geral da União (AGU), responsável pela assistência e orientação em matéria jurídica, bem como pela representação da instituição nos foros.
Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)	Unidade responsável pelo planejamento e desenvolvimento de soluções tecnológicas para o funcionamento da UFT. Coordenações: Coordenação de Infraestrutura de Tecnologia da Informação, Coordenação de Suporte e Manutenção, Coordenação de Sistemas de Gestão, Coordenação de Desenvolvimento de Software.
Superintendência de Comunicação	Unidade responsável pela gestão estratégica da comunicação na UFT, pela assessoria de imprensa e por prestar auxílio aos setores da universidade na divulgação interna e externa de suas atividades. Coordenações: Coordenação de Comunicação.
Coordenação Permanente de Seleção	Unidade responsável pelo gerenciamento dos processos seletivos internos e externos à instituição.
Vice-Reitoria	Unidade superior executiva, participa da gestão universitária por meio dos órgãos colegiados, da coordenação e da mobilização de recursos para projetos estratégicos. Também participa dos processos políticos e sociais da universidade.
Coordenação da Universidade Aberta do Brasil	Unidade responsável pela representação da UFT no sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação à distância.
Pró-reitoria de Avaliação e Planejamento	Unidade responsável pela superintendência, orientação, coordenação e avaliação do sistema de planejamento e orçamento da UFT. Diretorias: Diretoria de Planejamento e Avaliação e Diretoria de Gestão Orçamentária. Coordenações: Coordenação de Orçamento.

<p>Pró-reitoria de Administração</p>	<p>Unidade responsável pela fixação de normas e diretrizes de administração, coordenação, direção e controle das atividades nas áreas de material, patrimônio, comunicações, arquivo, contabilidade e finanças. Diretorias: Diretoria Administrativa e Diretoria de Contabilidade e Finanças. Coordenações: Coordenação Operacional, Coordenação de Contratos, Coordenação de Patrimônio, Coordenação de Convênios e Projetos, Coordenação de Recursos Materiais, Coordenação de Contabilidade. Divisões: Divisão de Almoxarifado Central, Divisão de Gestão de Diárias e Passagens, Divisão de Pagamentos.</p>
<p>Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep)</p>	<p>Unidade responsável pela promoção de um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável por meio da proposição e implementação de políticas coordenadas e estratégicas, integrando ações de formação, desenvolvimento e valorização dos servidores, buscando o equilíbrio entre os objetivos individuais e da instituição. Fomenta o desenvolvimento do servidor, visando à melhoria do desempenho em suas funções e compromissos para com a Universidade. Diretorias: Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas. Coordenações: Coordenação Financeira de Pessoal, Coordenação de Administração de Pessoal, Coordenação de Qualidade de Vida e Segurança no Trabalho, Coordenação de Legislação e Normas, Coordenação de Desenvolvimento da Carreira, Coordenação de Formação e Aperfeiçoamento.</p>
<p>Prefeitura Universitária</p>	<p>Unidade responsável pelo gerenciamento, coordenação e fiscalização dos serviços de vigilância, limpeza e paisagismo, bem como pela gestão dos serviços de ampliação, conservação, recuperação e manutenção das instalações físicas. Diretorias: Diretoria de Engenharia, Arquitetura, Serviços Continuados, Manutenção Predial e Equipamentos. Coordenações: Coordenação de Engenharia e Arquitetura, Coordenação de Serviços Continuados, Coordenação de Manutenção Predial.</p>
<p>Pró-reitoria de Assuntos Estudantis</p>	<p>Unidade responsável por gerir a política de assistência estudantil e comunitária da UFT apoiando o estudante nas suas diversas demandas, promovendo a sua interação no meio acadêmico e viabilizando a sua permanência por meio de ações vinculadas ao desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Fazem parte das competências da Proest: desenvolver as políticas de assistência estudantil da universidade; gerir as ações do Plano Nacional de Assistência Estudantil no âmbito da UFT; gerir os programas de auxílio permanência, saúde, moradia e alimentação voltados para os estudantes da instituição; fomentar a participação dos alunos da UFT em eventos científicos e acadêmicos. Diretorias: Diretoria de Acompanhamento de Programas de Assistência Estudantil e Diretoria de Assistência Estudantil. Coordenações: Coordenação de Orçamento e Finanças, Coordenação de Gestão de Pagamentos de Auxílios.</p>
<p>Pró-reitoria de Extensão e Cultura</p>	<p>Unidade responsável por articular e apoiar a execução da política de extensão da UFT, buscando uma integração mais efetiva da realidade social com as atividades realizadas na Universidade. Diretorias: Diretoria de Assuntos Comunitários e Ações Afirmativas e Diretoria de Extensão e Cultura. Coordenações: Coordenação de Assuntos Comunitários e Ações Afirmativas, Coordenação de Extensão e Cultura.</p>
<p>Pró-reitoria de Graduação</p>	<p>Unidade Responsável por coordenar e acompanhar a execução das ações relativas à política de graduação da UFT. Diretorias: Diretoria de Políticas e Programas Especiais em Educação e Diretoria de Registro e Controle Acadêmico. Coordenações: Coordenação Administrativa, Coordenação de Programas Especiais em Educação, Coordenação de Desenvolvimento e Regulação da Graduação, Coordenação do Sistema de Bibliotecas, Coordenação de Controle Acadêmico, Coordenação de Registro e Expedição de Diplomas.</p>

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	Unidade responsável por incentivar a pesquisa, através da execução de políticas definidas pelos conselhos superiores, planejar, coordenar e supervisionar as atividades de inovação e pós-graduação. Diretorias: Diretoria de Pesquisa e Diretoria de Pós-graduação. Coordenações: Centro de Pesquisa Canguçu, Coordenação de Inovação, Coordenação de Assuntos Internacionais, Coordenação de Pós-graduação.
Diretoria de Câmpus	Unidade responsável pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento. Aos Câmpus estão vinculadas as áreas de graduação e pós-graduação, bem como as unidades de pesquisa e os programas de extensão. São Campi da UFT: Palmas, Porto Nacional, Gurupi, Miracema, Arraias.

Fonte: Elaborado com base em UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (2018, 2021).

Observa-se na UFT uma estrutura muito enxuta, com poucas unidades administrativas e unidades acadêmicas que não constam da estrutura da instituição. Em virtude disso, há poucos espaços que possam ser considerados como suporte às ações de inovação social – ou que tenham potencial a se tornarem. Desta forma, visualiza-se que seriam espaços de suporte: a Pró-reitoria de Extensão e Cultura, pilar dos projetos, ponte integradora da realidade social com as atividades realizadas na universidade, e a Coordenação da UAB, que poderia ser reestruturada de modo a se tornar um centro de consultoria ao desenvolvimento de projetos e produtos para a educação assistida por TICs. Além disso, todos os cursos de graduação e de pós-graduação da universidade poderiam se envolver em projetos dessa natureza.

No entendimento da entrevistada, também são espaços com possibilidade de desenvolver projetos de inovação social os núcleos de pesquisa e extensão, os observatórios, os institutos, as incubadoras e os laboratórios especializados. A Pró-reitora de extensão acrescenta ainda que um dos problemas é a falta de uma estrutura administrativa capaz de atender de forma satisfatória as demandas relativas ao relacionamento interinstitucional, com regulamentação específica e definição dos papéis e responsabilidades. Atualmente, a ausência desse suporte institucional prejudica o desenvolvimento dos projetos.

Sobre a existência de grupos de trabalho multidisciplinares com o envolvimento de parceiros externos, a Pró-reitora de Extensão esclarece que eles existem dentro da instituição e que “todas as nossas discussões da extensão, a construção do PDI, foi com pessoas externas e internas. A construção da nossa política foi com demandas internas e externas, porque não dá para fazer extensão sem a participação e o controle social”.²¹

A Pró-reitora afirmou que isso foi desafiador. De acordo com sua percepção:

É impossível você fazer extensão para dentro da universidade. Para dentro da universidade é ensino e pesquisa. A extensão é para fora da universidade, extra muros. Por isso temos um Programa UFT sem Muros: os muros imaginários e, os muros físicos. Por que além dos muros físicos, temos também os imaginários (...)Esse é o

²¹Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 07 de março de 2022.

principal muro, a principal barreira da extensão, é você querer fazer uma ação de extensão sem envolver a pessoa que vai participar do processo; se ela não se envolve, ela não se transforma socialmente.²²

Relativa à estruturação dada pelo SIORG, a entrevistada assevera que a estruturação teve aspectos positivos e negativos. A organização administrativa gerencial, com a descrição das competências de cada unidade administrativa, foi apontada como um aspecto importante e positivo da mudança, impactando inclusive na governança institucional. O negativo advém do cerceamento da autonomia da universidade. Diante disso, a entrevistada sugere que deve haver uma maior flexibilidade para a implantação do modelo de estrutura compatível com o que foi estabelecido no Plano de Desenvolvimento de cada instituição.

4.5.3 Mecanismos de Suporte da Universidade Federal do Tocantins

A instituição apresenta a compreensão da extensão universitária como sendo um processo que articula ensino e pesquisa de forma a promover a interação transformadora entre a universidade e a sociedade. No âmbito da UFT, a regulamentação das atividades de extensão é fundamentada na Resolução Consepe nº 05/2020 e pela Resolução Consepe nº 14/2020.

A instituição estabeleceu como diretrizes que norteiam sua política de extensão: o impacto e transformação social; a atuação dialógica entre a UFT e demais setores da sociedade; a interação de conhecimentos e inter-relação entre componentes, áreas de conhecimento e metodologias; responsabilidade social e sustentabilidade ambiental; cooperação científica e tecnológica com o setor produtivo; e a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável à gestão institucional.

O compromisso social da instituição orienta a forma de classificação das atividades de extensão, de modo que ao eixo integrador “Áreas e linhas temáticas” foi acrescentado mais dois grupos que apresentam ênfase na preocupação com o entorno e com a população.

A ideia de levar em consideração os grupos populacionais busca atender às categorias sociais e grupos sociais específicos, especialmente os excluídos e aqueles em situação de vulnerabilidade social assim, a observação do território permite a integração das ações extensionistas em termos espaciais, bem como das políticas públicas com as quais se articulam. São consideradas como prioritárias as ações de extensão cujo território demonstre fragilidade econômica, social, educacional, ambiental ou apresente iniquidades em saúde; apresente potenciais para o desenvolvimento local ou regional; e demande de auxílio para articulação e organização de seus agentes sociais e entidades. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021^a, p. 112).

²²Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 07 de março de 2022.

O PDI destaca a responsabilidade pelas políticas de auxílio ao desenvolvimento das comunidades indígenas e quilombolas, em virtude do seu papel relevante no atendimento às demandas sociais da região. Para isso, a instituição aponta como dever o estabelecido na meta 12.7 do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005), que determina a incorporação de pelo menos 10% do total de horas curriculares de formação acadêmica em atividades extensionistas integradas aos currículos em nível de graduação e pós-graduação.

Essa regulamentação foi realizada por meio da Resolução Consep nº 14/2020, a qual dispõe as ações de extensão como componente curricular obrigatório nos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação da UFT. Essa inserção tem como objetivos:

- I – ampliar e consolidar o exercício da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, assegurando a dimensão acadêmica da extensão na formação dos estudantes;
- II – aproximar e relacionar conhecimentos populares e científicos, por meio de ações acadêmicas que articulem a Universidade com os modos de vida das comunidades e grupos sociais;
- III – estimular a formação em extensão no processo educativo e formação cidadã dos estudantes, proporcionando desenvolvimento profissional integral, interprofissional e interdisciplinar, alinhado às necessidades da sociedade;
- IV – fortalecer a política de responsabilidade social da Universidade preconizado no PDI. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2020b, p. 5)

No sentido de fortalecer as ações desenvolvidas, a instituição destaca ter iniciado a consolidação de uma estrutura organizativa em cada campus com o objetivo de debater as políticas voltadas para Extensão Universitária: os chamados Comitês Setoriais de Extensão. Outros elementos necessários são: a definição de um sistema atual de avaliação, monitoramento e acompanhamento das atividades de extensão, e a estruturação de uma modalidade de financiamento mais robusto.

Em sua política de extensão, a UFT define quatro linhas de atuação: 1. Arte e Cultura; 2. Ações Afirmativas; 3. Valorização da Diversidade, Meio Ambiente, Memória Cultural, Produção Artística e Patrimônio Cultural; 4. Desenvolvimento Econômico e Responsabilidade Social.

Relativo às Ações Afirmativas é declarado ser imprescindível que a universidade garanta acesso aos povos indígenas, população negra e quilombolas, e promova a aproximação entre os saberes tradicionais e acadêmicos, na perspectiva de garantir não só acesso, como também a permanência e integralização dos cursos com sucesso acadêmico.

A Política de Valorização da Diversidade apresenta duas linhas principais para o seu desenvolvimento: 1. O reconhecimento e potencialização dos saberes tradicionais,

possibilitando o ingresso de sujeitos de notórios saberes não enquanto espectadores, mas enquanto protagonistas de seus próprios processos; 2. O fortalecimento das identidades culturais através das memórias coletivas e referências culturais que constituem essas identidades. Essa política visa

promover e valorizar a diversidade sociocultural, socioambiental, sexual e de gênero, sociolinguística e étnica, da comunidade acadêmica e da sociedade tocantinense, perpassando de forma transversal o currículo dos cursos de graduação, de pós-graduação, das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da UFT. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021a, p. 118).

As instituições de educação superior também devem aplicar em sua gestão ações voltadas para a sustentabilidade. Diante disso, a UFT publicou, em 2013, o seu Plano de Gestão de Logística Sustentável e tem previsão de revisá-lo nos próximos anos.

A UFT também tem como um dos eixos de sua política de extensão promover o desenvolvimento econômico sustentável. Nesse sentido, aponta que todas as suas iniciativas estarão pautadas pelas diretrizes gerais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030.

Desta forma, o PDI aponta que, como instituições socialmente responsáveis, as universidades públicas têm o dever de contribuir para o desenvolvimento das regiões nas quais os processos de modernização geraram mais déficits do que superávits, se comprometendo com a sociedade nas suas diversas dimensões. “Assim, por meio da implantação do Ecossistema da Extensão, será possível atuar frente às demandas locais e regionais e do desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021a, p. 121).

Como forma de apoio à Inovação Social, a Pró-reitora de Extensão afirma que tem buscado estimular as ações por meio de editais, emendas parlamentares, financiadores externos, disponibilização de veículos, combustível e de materiais para divulgação dos projetos. Contudo, esse apoio ainda é insuficiente frente às demandas sociais. Diante disso, podemos, então, destacar as dificuldades enfrentadas e as estratégias utilizadas para transpor tais desafios. Como dificuldades, a Pró-reitora apresenta a falta de condições dos veículos da instituição, as dificuldades na gestão e gerenciamento dos projetos; e a insuficiência de recursos, visto a dimensão que as atividades dessa natureza necessitam.

A Pró-reitora também aponta a dificuldade em desenvolver a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, de modo a promover impactos reais na sociedade, alterando estruturas de poder. Como pode ser observado na fala da docente: “a universidade do século

XXI, se ela não chegar dizendo para quê ela veio, ela irá perder totalmente o sentido; daí é melhor trabalhar com os institutos federais, que trabalha com os cursos práticos”.²³

Em relação às estratégias, a gestora aponta como sendo a conscientização da comunidade acadêmica, dos gestores e a mobilização dessas pessoas com empatia. Outra ferramenta estratégica foi a aprovação da Resolução nº 52, de 08 de dezembro de 2021 – CONSUNI/UFT, que dispõe sobre as normas gerais para ressarcimento institucional, e destina parte do “valor arrecadado ao Fundo de Desenvolvimento Institucional, que será empregado em ações de interesse institucional de ensino, pesquisa e extensão” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021b, p. 3). A discussão sobre a alteração do cadastro das ações de prestação de serviços de ações de pesquisa para ações de extensão, ampliaria a quantidade de projetos na área de extensão e, conseqüentemente, a destinação de recursos às ações de extensão. Isso já ocorreu com os cursos de aperfeiçoamento, cuja atualização passou a considerá-los como ações de extensão. Além disso, o lançamento de editais para o desenvolvimento de produtos de extensão, tais como: livros e, e-books, também foram apontados como estratégias.

No aspecto mais geral, a Pró-reitora cita o esforço nacional junto ao Governo Federal para inserir indicadores das atividades de extensão no cálculo do aluno equivalente da matriz Andifes. Essa matriz é responsável pela distribuição de recursos de custeio e capital para as universidades federais, e o indicador Aluno Equivalente seria o balizador dessa distribuição. Para o futuro, a UFT almeja trabalhar internamente a partir das demandas já levantadas e lançar editais específicos para o seu atendimento.

Sobre a atuação em redes, a docente explica que essa iniciativa foi iniciada em 2021 por meio do Projeto “UFT sem Muros”, no qual há a perspectiva de criação de uma rede com a participação do 1º, 2º e 3º setor. E acrescenta que a universidade faz parte da rede ODS Brasil e do Selo ODS Brasil.

Para analisar os incentivos à carreira docente para a realização de projetos de inovação social, buscou-se a Resolução nº 23, de 10 dezembro de 2015, do Conselho Universitário, que preconiza as normas para a avaliação de desempenho do docente no estágio probatório e para fins de progressão e promoção na carreira. Essa normativa estabelece os seguintes requisitos para a avaliação de desempenho dos docentes: “I – assiduidade; II – disciplina; II – capacidade de iniciativa; IV – produtividade; V – responsabilidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015, p. 5).

²³Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 07 de março de 2022.

Tal resolução estabelece, ainda, que o critério de produtividade será verificado de acordo com o Relatório de Produtividade Docente. Este relatório apresenta como obrigatoriedade o alcance de uma pontuação mínima na atividade de ensino, demonstrando a preocupação da instituição em garantir o ensino. No entanto, as áreas de pesquisa e extensão não apresentam esse critério.

O Quadro 23 demonstra alguns dos itens avaliados no campo “Atividades de Extensão”, bem como a pontuação aplicada:

Quadro 23 – Demonstrativo de atividades e pontuação aplicada para avaliação docente

Atividade	Pontuação
Coordenação de Programa de Extensão	10
Coordenação de Projetos de Extensão com duração de até 3 meses	2
Coordenação de Projetos de Extensão com duração de 4 a 6 meses	4
Participação em Programas/Projetos de Extensão	1
Coordenação de Programa de Extensão aprovado por agência de fomento	30
Coordenação de Programa de Extensão aprovado por agência de fomento em andamento	20
Participação em Programa/Projeto de Extensão aprovado por agência de fomento	7
Orientação de aluno em Extensão	5 pontos por aluno
Docência em curso de graduação com turma até 50 alunos	1 crédito = 5 pontos
Coordenação do Programa Mais Médicos ou equivalente	50 pontos
Participação no Programa Mais Médicos ou equivalente	30 pontos

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (2015).

Observa-se uma alta pontuação para as atividades Coordenação/Participação no Programa Mais Médicos, o qual objetiva “diminuir a carência de médicos e reduzir as desigualdades regionais em saúde” (SANTOS; COSTA; GIRARDI, 2015, p. 3547) e pode ser caracterizado com um projeto com as características da Inovação Social. Vê-se, portanto, a valorização dada pela instituição em virtude da alta pontuação aplicada. Embora mereça destaque esta iniciativa da instituição, a mesma aparece de forma pontual na resolução e não abarca outras áreas da universidade, necessitando, assim, de uma ampliação.

Em relação à formação para atuação nesses projetos, a Pró-reitora afirma haver uma formação para atuação em projetos de extensão de 180 horas e com os Comitês Setoriais de Extensão, além de terem existido algumas iniciativas no Programa de Formação Continuada (PROFOR) para docentes.

Uma das dificuldades relatadas pela docente é a concentração dos projetos de extensão na área educacional. Contudo, ao analisar os resultados, estes são mais compatíveis com outras áreas, demonstrando a falta de clareza da área de conhecimento, que é a primeira especificidade

da extensão. Desta forma, os próximos passos da formação seria a compreensão das áreas temáticas da extensão.

A Pró-reitora esclarece que o mapeamento dos problemas sociais nos quais a UFT irá impactar é realizado por meio do Fórum Permanente de Extensão, que tem por objetivo o levantamento de demandas juntamente com a comunidade interna e externa através de seus representantes. E dentre as áreas consideradas prioritárias para 2022, estão a Educação e Direitos Humanos, haja vista que

A partir desse diálogo, nós percebemos que o Tocantins é carente em todas áreas, mas tem áreas que elas são mais prioritárias no estado do Tocantins, por exemplo: a pobreza, a fome. A vulnerabilidade é gritante no Tocantins, por isso temos que trabalhar com ações de direitos humanos, pensando que a universidade também tem que impactar.²⁴

Sobre a instituição possuir iniciativas, que expressem o seu reconhecimento e valorização a propostas que resultem em soluções inovadoras para os problemas sociais, a Pró-reitora cita duas iniciativas. A primeira seria o prêmio intitulado “Flor da Vitória” para projetos com impacto social, no qual cinco ações de extensão são selecionadas, podendo ser programa ou projeto, para receber um troféu de reconhecimento público e certificado de honra ao mérito a todos os membros da equipe de execução da ação. A segunda iniciativa é a premiação que a UFT, por meio da Proex, oferece às instituições ou pessoas externas a universidade que tenham demonstrado relevância em projetos de cultura.

Ao analisar os elementos que compõem a política de inovação social da UFT, observa-se que sua trajetória inicia marcada por grandes mobilizações estudantis, as quais buscavam a federalização da então Universidade Estadual. Instituída em outubro de 2020, nasceu com uma estrutura de cursos, patrimônio e alunos herdados da antiga universidade, o que fez com que a UFT inaugurasse já com limitações e demandas extensas para responder.

Atualmente, a UFT demonstra seu compromisso social em seu planejamento, e se destaca pela utilização dos ODS para dar direcionamento à sua aspiração em produzir impacto social e cultural, parecendo estar em um processo de mudança do modelo tipo 2 para algo mais compatível ao modelo engajado (TRIPPL, SINOZIC E LAWTON SMITH, 2015).

Observa-se, na UFT, uma estrutura bastante enxuta, o que limita a estruturação e regulamentação dos espaços para atuarem como suporte aos projetos de inovação social.

²⁴ Entrevista concedida por meio do Google Meet, no dia 07 de março de 2022.

A instituição regulamentou a curricularização da extensão nos cursos de graduação por meio da Resolução Consepe n.º 14/2020 e, como meio de fortalecer as ações desenvolvidas, criou os Comitês Setoriais de Extensão, além de estar viabilizando esforços para a implantação do Ecossistema da Extensão.

Uma iniciativa institucional relevante foi a ampliação do financiamento das ações através da destinação de recursos às ações de extensão por meio do ressarcimento institucional (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2021b).

Em relação ao demais mecanismos de suporte aos projetos, a universidade demonstra ter avançado com a implantação de formação para a atuação nos projetos de extensão, na valorização por meio do prêmio “Flor da Vitória”, pela atuação na Rede ODS Brasil, pelo projeto “UFT sem Muros”, e pelo mapeamento das áreas da atuação por meio do Fórum de Extensão. Destaca-se como área que ainda necessita de mais iniciativas de fomento à ampliação dos incentivos à carreira docente.

4.6 A Política de Inovação Social em Universidades do Norte do Brasil: Incentivos, Barreiras e Similaridades.

Analisando, primeiramente, a estratégia das instituições, visualiza-se que, embora esteja evidente que as universidades têm missões e prioridades diferentes, e que a definição destes fatores depende de forma significativa do perfil de cada instituição, o compromisso social é uma premissa básica da missão das universidades pesquisadas. Em todas elas está presente um vínculo com a responsabilidade social, uma preocupação de que o conhecimento produzido seja difundido para a sociedade. Sua missão revela o intuito em gerar, difundir e aplicar o conhecimento visando a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Isso pode ser entendido tomando como base a causalidade contextual, que enfatiza a importância do contexto para explicar o funcionamento e o significado das instituições. Deste modo, as desigualdades sociais presentes de forma tão significativa na região norte, impactam as universidades de modo a influenciar o compromisso social destas. Embora estejamos tratando de universidades diferentes entre si, as contingências da história e as circunstâncias impõem a elas as mesmas exigências, o que demonstra a importância da trajetória das instituições.

Esse importante compromisso social integrado na estratégia, demonstra um processo de mudança institucional no papel das universidades. Parte-se da herança dos modelos

humboldtiano e napoleônico, nos quais a missão dessas instituições estava estritamente ligada à criação do conhecimento e à formação, para um modelo no qual o conhecimento produzido e acumulado possa contribuir para o exercício pleno da cidadania, e para o desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental da região na qual estão inseridas. E, conforme já foi apresentado, a mudança institucional ocorre de forma incremental, por isso é vista como um processo de mudança.

Essa mudança institucional pode ser vista, primeiramente, como produto da reforma universitária, que atingiu a finalidade e a estrutura das universidades, caracterizando-se como um momento crítico a partir do qual se iniciou um processo de mudança do padrão institucional, com a inserção de um terceiro elemento no pilar estrutural das universidades: a extensão universitária, estabelecida pela Lei nº. 5.540 de 1968.

Os momentos críticos são decisivos para a construção de caminhos alternativos possíveis, os quais se ramificam em direções divergentes e irreversíveis, tomando a forma de cadeias causais mais ou menos determinísticas. A ideia central é que as principais instituições surgiram no contexto de alguma escolha histórica pontual, elas são estáveis e estruturam a lógica subsequente do desenvolvimento político. Desta forma, a inserção da extensão universitária alterou a lógica subsequente e, com isso, surgiram caminhos alternativos. Contudo, a extensão pode estar alinhada com um perfil mais empreendedor ou mais social das instituições. Nessa perspectiva, um segundo momento crítico se deu em 2012, com a inserção da diretriz “Impacto e Transformação Social na Política de Extensão”, que

reafirma a Extensão Universitária como o mecanismo por meio do qual se estabelece a inter-relação da Universidade com os outros setores da sociedade, com vistas a uma atuação transformadora, voltada para os interesses e necessidades da maioria da população e propiciadora do desenvolvimento social e regional, assim como para o aprimoramento das políticas públicas. (FORPROEX, 2012, p. 36).

Pode-se dizer que, a partir desses dois momentos críticos, abriu-se espaço para a mudança institucional, no qual pode haver uma manutenção da estrutura padrão anterior ou a criação de novos padrões institucionais que definirão outros caminhos. No entanto, a noção de que as instituições são dependentes da trajetória significa colocar em evidência que, uma vez iniciada uma dada trajetória, arranjos institucionais se estabelecem, diminuindo a possibilidade de reversão das escolhas inicialmente feitas em virtude dos legados adquiridos (DIAS, 2011).

Neste trabalho, a noção de dependência da trajetória faz com que se entenda que a inserção da extensão como pilar universitário, e da diretriz de impacto e transformação social,

provocaram mudanças que, se comparadas com os achados de Trippel, Sinozic e Lawton Smith (2015), fizeram com que as Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras, em especial as localizadas na região norte do país, se assemelhassem aos modelos denominados “Modo 2” e “Engajado”. De acordo com esses modelos, as universidades produzem conhecimentos relevantes e conectados ao seu ambiente, contribuindo na solução dos problemas sociais, moldando sua identidade e adaptando as suas funções às necessidades regionais.

Destaca-se, também, que quando inseridas no plano estratégico da instituição, amplia-se a possibilidade de as ações socialmente responsáveis alcançarem resultados duradouros e coerentes com a estratégia. Isto porque a transformação não acontece de forma proposital; ela deve ser planejada e gerenciada, haja vista ser necessário investimentos para gerar um impacto significativo.

Para essas instituições passarem de um modelo de planejamento para a execução da estratégia é essencial um conjunto de valores consensuais com o modelo. No contexto deste trabalho, sabe-se que a “inovação social está imersa em valores distintos que privilegiam a inclusão, a construção coletiva, a cooperação e a disseminação dos valores criados para a comunidade” (JULIANI, 2015, p. 149).

Nesse sentido, ao considerar os valores apresentados pelas instituições pesquisadas, observa-se que eles estão ligados às necessidades sociais, à sustentabilidade, aos menos favorecidos e a outras questões em torno da melhoria da qualidade de vida das pessoas – valores estes compatíveis com os associados à inovação social.

Partindo da observação do elemento estratégia, no contexto estudado este se identifica como um elemento facilitador do processo de inovação social, visto estar presente nos pilares estratégicos de todas as instituições pesquisadas subsídios que demonstram a preocupação dessas universidades para que: 1. as práticas de ensino sejam capazes de formar cidadãos social, cultural e economicamente mais capazes; 2. a pesquisa contemple temas de interesse para a sociedade e, que seus resultados auxiliem na busca por respostas para os problemas sociais; 3. a extensão seja um elo integrador com a sociedade, o qual proporcione uma dupla transformação universidade e sociedade.

Por fim, ponderando-se entre as instituições pesquisadas, aquela que pode ser referenciada como a mais conectada com os princípios e valores sociais, apresentando o perfil mais próximo ao que seria considerado uma instituição engajada, seria a UFPA. As demais também apresentam de forma significativa os valores e princípios, mas seus perfis se aproximam mais às instituições do Modo 2.

Em relação a estrutura, foi possível visualizar que a materialização da estratégia proposta não foi apropriadamente alicerçada na estrutura – principalmente em virtude das limitações quanto aos custos de estruturação, que se apresentam vultuosos para a inserção de estruturas de apoio ao desenvolvimento de ações de inovação social.

De maneira geral, as instituições podem buscar apoio nas unidades acadêmicas, tais como cursos de graduação e pós-graduação, núcleos, grupos de pesquisa e departamentos, os quais são espaços interdisciplinares de relevante contribuição para os projetos de inovação social. Todas as universidades pesquisadas estão repletas desses espaços – mesmo aquelas que formalmente não os apresentam em suas estruturas organizacionais. Destaca-se como essencial a participação de parceiros externos e representantes da comunidade nesses espaços acadêmicos, uma vez que tais atores são fundamentais para enriquecer o debate e possibilitam a construção conjunta de inovações sociais sustentadas pela valorização do conhecimento popular. A diversidade de atores participantes é um instrumento de ampliação da participação social que abre espaço para reivindicação dos vários setores envolvidos.

Em todas as unidades pesquisadas, não obstante suas diferenças estruturais, observou-se a presença de uma Pró-reitoria de Extensão. Mas, ainda assim, as limitações causam ausência de unidades administrativas que possam dar o suporte necessário às atividades. Destacamos a UFPA, por apresentar uma estrutura com mais suporte a implementação da política de inovação social, constituindo-se como um elemento facilitador da implementação da missão institucional. Inclusive, ela já iniciou a implementação de projetos de inovação social por meio da UNIVERSITEC. Entretanto, nas demais instituições a estrutura se apresenta como uma barreira nessa implementação.

De uma maneira geral, constata-se que as características das estruturas burocrática e hierárquica configuram um cenário desfavorável à inovação social. Isto ocorre devido a dificuldade em ser flexível e adaptável, e também em virtude dos custos de estruturação, que se apresentam altos e difíceis de serem alterados. Tais questões atuam como mecanismos de auto reforço, apresentando-se como um dificultador do processo de mudança.

Algumas dificuldades impostas pela estrutura burocrática são apontadas como um elemento desfavorável às inovações, principalmente quando se faz necessário usar recursos orçamentários para criar novos arranjos estruturais a fim de possibilitar o desempenho de novos processos na universidade pública brasileira.

Ponderando a respeito do elemento “Mecanismos de Suporte”, observamos que, apesar das ações de extensão e impacto social serem apresentadas como prioritárias para as

instituições, ainda há necessidade de mais apoio institucional. Isso ficou evidente quando se analisa as formas e as dificuldades enfrentadas para apoiar os projetos, como alocação de recursos, tais como tempo, dinheiro, informações, tecnologia e pessoas – o que se caracteriza como um outro elemento de auto reforço do padrão anterior, que amplia a necessidade de se trabalhar esse apoio nas instituições.

As formas de apoio se restringem à destinação de um pequeno montante de recurso orçamentário da manutenção das instituições, e uma das maiores dificuldades apontadas pelos gestores diz respeito à sua ampliação. A dificuldade encontrada na universidade pública brasileira em relação ao controle desses recursos pela instância governamental mantenedora, aponta para a grande relevância da mobilização de mais capital. Há iniciativas de movimentação junto ao Governo Federal, há a conscientização e mobilização da comunidade acadêmica e da gestão universitária, mas, ainda assim, essas ações ainda não têm apresentado resultados.

Nesse sentido, as emendas parlamentares se destacaram como a saída frequentemente utilizada pelas instituições para ampliação dos recursos orçamentários. Contudo, essa dinâmica torna difícil a longevidade dos projetos, resultando na redução dos possíveis impactos. Torna-se nítida a não priorização desses projetos, embora o discurso seja distinto. Sendo a questão do financiamento o principal mecanismo de auto-reforço encontrado.

Outras dificuldades também foram apontadas pelos gestores, como a dificuldade em estabelecer boas formas de diálogo com a sociedade, e o desenvolvimento da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, de modo a promover impactos reais na sociedade. Esses desafios envolvem uma mudança de cultura que pode ser fomentada pelo incentivo a projetos de inovação social, visto que estes são orientados para o relacionamento e resposta às necessidades da comunidade na qual estão inseridos, caracterizando-se pela interdisciplinaridade, por novos modelos de educação prática e pelo engajamento ativo dos alunos dentro e fora do campus (ASHOKA, 2017).

A curricularização da extensão nessas universidades, abriu um grande espaço para as atividades de inovação social, a partir das quais será possível aplicar o conhecimento produzido nas universidades em face às demandas sociais. No entanto, como já foi observado, esses projetos são uma alternativa pouco explorada pelas instituições e carecem de uma normatização específica, na qual se apresentem as definições de papéis e responsabilidades das unidades acadêmicas e das unidades administrativas de apoio.

Com a curricularização os desafios existentes precisarão ser transpostos. Nesse sentido, a criação de redes para ampliar as parcerias interinstitucionais e público-privadas são

alternativas de apoio e fomento aos projetos ainda pouco exploradas pelas instituições pesquisadas, e que merecem ser ampliadas.

A atuação em rede promove o fluxo de informações que permite o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos e, à própria natureza sistêmica do processo de inovação, faz com que este não seja realizado de maneira isolada, mas em colaboração e interdependência com outras instituições. Da mesma forma, o fomento à participação de representantes da universidade em comitês e associações com parcerias multisetoriais, pode ser estratégica para o mapeamento das demandas sociais e, ampliam as forças para o desenvolvimento de projetos de inovação social. Afinal, conforme apresenta Juliani (2015), uma vez conhecidas as demandas das comunidades, é possível buscar soluções por meio de grupos multidisciplinares e parcerias externas à universidade. No entanto, faz-se necessário que esses arranjos complexos possuam regras e instâncias estabelecidas para definir a forma de coordenação das políticas, pois eles envolvem um número significativo e heterogêneo de atores sociais, demandando um suporte administrativo para a implementação de seus projetos. Desta forma, a Pró-reitoria de Extensão seria a unidade principal na articulação com as demais pró-reitorias para a definição e estruturação desses espaços administrativos, definindo papéis e responsabilidades para cada um deles.

Torna-se evidente nas instituições pesquisadas a necessidade de reforçar a atuação em rede, essa forma de atuação permite ganhos por meio dos efeitos de coordenação: um efeito positivo de auto-reforço que se apresenta quando instituições ganham vantagens ao cooperarem com outras que realizam ações semelhantes.

Em relação a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, a extensão precisa se constituir uma prática acadêmica, um princípio filosófico, político e metodológico, permeando o ensino e a pesquisa em uma universidade voltada aos problemas sociais. Nesse sentido, a extensão estaria empenhada a encontrar soluções através da pesquisa aplicada, buscando realimentar o processo de ensino-aprendizagem, entendendo este processo como uma dupla transformação entre a universidade e a sociedade. Conforme afirmam Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009), ainda se faz necessário um debate sobre os instrumentos específicos da terceira missão que considerem o contexto local e a relação entre a primeira, segunda e terceira missões.

O mapeamento dos problemas sociais nos quais a universidade irá buscar impactar é um aspecto importante a ser considerado, visto que o impacto social a ser alcançado só será significativo se houver um direcionamento para as ações/áreas, sendo valoroso considerar

algumas áreas prioritárias pela instituição. Neste sentido, há um espaço a ser aprimorado que é o mapeamento das demandas por meio de pesquisas e fóruns de discussão, o qual foi citado por apenas duas das instituições pesquisadas, refletindo a fragilidade da definição das áreas que irão impactar. Esse mapeamento precisaria ser constituído por meio de uma ação global, na qual seriam definidas as linhas de ensino e pesquisa, em função das exigências da realidade.

Da mesma forma, o acompanhamento e a mensuração dos resultados alcançados são determinantes para avaliar a efetividade da ação institucional, a fim de que não se aprofunde a análise da I. S sob o aspecto do seu resultado, pois, ela só adquire verdadeiro valor e significado quando se difunde e se coloca a serviço de transformações, contribuindo de forma efetiva para a mudança social (LUBELCOVÁ *ET AL*, 2012)

Sugere-se, portanto, a utilização da Teoria da Mudança: uma ferramenta de auxílio à implementação de políticas de mudança social, cultural e comportamental. A Teoria da Mudança permite reunir atributos para avaliação, mensuração e acompanhamento do impacto alinhado ao contexto específico da comunidade, população ou território objeto da intervenção (SUGAHARA; RODRIGUES, 2019), conforme pode-se averiguar na Figura 26.

Figura 26 – Cadeia de criação de impacto



Fonte: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (2022).

A partir da utilização dessa ferramenta, é possível construir um encadeamento hipotético lógico que alinha os meios e fins da política a ser implementada, de modo a demonstrar o caminho para a mudança almejada.

Em relação aos incentivos proporcionados à carreira docente para as práticas de inovação social, a análise realizada demonstrou que, de uma maneira geral, não há incentivos na carreira docente nas instituições pesquisadas. O que se observa são ações pontuais que precisam ser ampliadas para se tornarem efetivamente capazes de influenciar as preferências dos docentes. No entanto, somente a UFT buscou expressar o seu reconhecimento e valorização às propostas que resultam em soluções inovadoras para problemas sociais, por meio de uma premiação. Receber o prêmio é uma honra para os premiados, mas é também uma oportunidade de conscientização que ajuda a promover a mudança institucional.

Relativo a formação de docentes e alunos para a atuação em projetos de inovação social, o que se encontrou foram iniciativas de formação voltadas à atuação em projetos de extensão. Entende-se essa iniciativa como um primeiro passo que pode ser ampliado e desenvolvido de acordo com as áreas consideradas prioritárias para a instituição, a fim de gerar impacto e transformação social. Essa iniciativa se torna bastante estratégica quando se entendem os efeitos de aprendizagem: ao direcionar a aquisição de conhecimento para o desenvolvimento desses projetos de impacto, essa ação não somente irá fomentar as preferências, como também facilitará a mudança do quadro institucional e, conseqüentemente, da cultura.

É possível perceber que esses arranjos institucionais, responsáveis por atuar como meios de promoção, fomento e incentivo aos integrantes na busca por soluções inovadoras, se apresentam como pouco eficientes. Isto porque eles são constituídos por um sistema normativo insuficiente, corroborando com o que fora apresentado por Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009), os quais afirmam que a estrutura de incentivos existente no sistema acadêmico não favorece os docentes que se envolvem na terceira missão e, em especial, nos projetos de inovação social. Embora haja uma vasta manifestação formal do envolvimento social dessas instituições, na prática há dificuldades em apoiar essas atividades.

Desta forma, as configurações institucionais apresentadas pelas universidades se mostraram bastante similares, o que é compreensível, haja vista os atores racionais serem propensos a reproduzir as instituições devido aos benefícios dos efeitos de aprendizagem, de coordenação e expectativas adaptativas, bem como em virtude dos custos impostos pelos investimentos que não são possíveis de recuperar (MAHONEY, 2001).

Contudo, embora similares, esses arranjos não se apresentam como favoráveis aos processos de formação de preferências para o desenvolvimento de ações de inovação social. Com isso, entende-se que a mudança institucional ocorreu primeiramente na estratégia das universidades e, de forma incremental, agora precisa ser ampliada às esferas da estrutura e dos mecanismos de suporte para que, desta forma, os processos de mudança não sejam prejudicados em virtude da dependência da trajetória, o que implica um esforço maior para alterar a direção e o curso das instituições.

A mudança institucional, nos casos analisados, precisa ser entendida como o produto de uma estratégia consciente. Trabalhando dentro e em torno das restrições que produzem dependência da trajetória (custos de estruturação, efeitos de aprendizagem, efeitos de coordenação, expectativas adaptativas), será possível alterar as instituições de forma gradual, de modo que a mudança ocorra através de alterações, revisões ou adições às universidades ou

às regras nelas já existentes. A Figura 27 apresenta os fatores determinantes para a inovação social no contexto das Universidades pesquisadas.

Figura 27 – Determinantes do contexto institucional para a inovação social



Fonte: Elaboração própria adaptada de Martins e Terblanche (2003).

A compreensão desses determinantes é importante, visto que, se quisermos permitir que as estratégias definidas sejam implementadas, devemos primeiro entender os elementos essenciais do contexto universitário. Percebe-se um movimento de mudança institucional iniciado pela inserção e curricularização da extensão no determinante denominado “Estratégia”. Contudo, os demais elementos ainda apresentam mudanças pouco significativas.

Essa análise se faz necessária, por que os elementos (estratégia, estrutura, mecanismos de suporte) são aqueles da estrutura proposta por Martins e Terblanche (2003); isto é, são mais facilmente modificáveis pela gestão das instituições, e podem servir de base estrutural para a modificação dos outros dois elementos (comportamento e comunicação).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação social (IS) pode ser vista como um caminho para orientar as universidades na aplicação de seus conhecimentos, de modo a oferecer uma educação de qualidade e contribuir para responder às demandas sociais. Deste modo, nessa pesquisa a IS foi compreendida com base nos pensamentos de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), Heiskala (2007) e Moulaert *et al.* (2005), que a entendem como um conjunto de atividades e serviços inovadores que tem como objetivo satisfazer uma necessidade da sociedade, sendo desenvolvida por meio de um processo contextual e dependente da trajetória, que busca promover a transformação social por meio de mudanças em, pelo menos, três estruturas sociais: normativa, reguladora e cultural.

Esta pesquisa teve como foco estudar as mudanças provocadas nas estruturas normativa e reguladora com o objetivo de compreender **como ocorre a política de inovação social em Universidades Federais do Norte do Brasil?** Para isso buscou-se analisar o contexto da inovação social sob a abordagem teórica do institucionalismo histórico, tendo como base os elementos verificadores da maturidade da cultura institucional frente à sua predisposição para criar novas ou melhores soluções para os problemas sociais propostos por Juliani (2015).

Para tanto, foi estabelecido como primeiro objetivo de pesquisa, identificar os arranjos institucionais voltados para a política de inovação social. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa documental, com o intuito de buscar os principais materiais que poderiam servir de fonte de informação sobre os arranjos institucionais (quadro legal e normativo), que norteiam a política de inovação social nas Universidades Federais do Norte do país.

A fim de ampliar a compreensão da política de inovação social nas Universidades Federais do Norte do país estabeleceu-se como segundo objetivo: Analisar a percepção dos gestores em relação ao processo de inovação social nas universidades públicas da Região Norte; desta forma, foram entrevistados os Pró-reitores de extensão das universidades pesquisadas a fim de compreender os aspectos normativo e regulamentar da política de inovação social nas Universidades Federais do Norte do Brasil.

Na fala dos gestores foi possível identificar a preocupação com o engajamento e o impacto social das Universidades, a necessidade da produção de conhecimento relevante e conectado com o meio e a busca por maior diálogo com a Sociedade, demonstrando um ambiente favorável a I. S. Contudo, como algumas das barreiras a serem transpostas se

apresentaram: a estrutura rígida e limitante, ausência de uma política nacional de financiamento, necessidade de melhor atuação em rede.

Para fins da análise das entrevistas e dos documentos, o método utilizado nesta tese foi a análise de conteúdo. Para definir as unidades de conteúdo utilizou-se dos elementos referenciais propostos por Juliani (2015). O autor apresenta cinco elementos de análise para o reconhecimento da situação institucional atual: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamento e comunicação. Contudo, essa tese se concentrou apenas nos seguintes aspectos: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, compatíveis com os elementos “normativos e reguladores” proposto por Heiskala (2007).

Com base nos dados coletados por meio da pesquisa documental e, das entrevistas foi possível mapear os principais incentivos e barreiras existentes no contexto institucional nas Universidades Federais do Norte do Brasil para as ações de inovação social; e, identificar as similaridades entre a política de inovação social nas Universidades Federais do Norte do Brasil das instituições pesquisadas, atendendo assim o terceiro e quarto objetivos da pesquisa.

Para compreender a política de inovação inicialmente foi apresentada a trajetória de cada instituição, objeto de estudo desta pesquisa, em seguida, discutido os elementos da política de inovação social das instituições: estratégia, estrutura e os mecanismos de suporte.

Em relação a trajetória das universidades, foi possível observar a forma com que as instituições se modificaram ao longo do tempo para atender demandas oriundas de movimentos externos a ela, levando-as à ampliarem seu compromisso social.

Na análise acerca do elemento estratégia, percebe-se similaridades entre as instituições pesquisadas. Na estrutura reguladora de todas as instituições está presente um vínculo com a responsabilidade social/transformação social. Esse processo de mudança das Universidades foi marcado por momentos críticos, que foram decisivos para essa trajetória:

- A inserção da extensão universitária alterou a lógica e, com isso, caminhos alternativos surgiram;

- A inserção da diretriz “Impacto e Transformação Social”, em 2012, alterou de modo significativo a Política Nacional de Extensão;

- Mais recente entre 2019-2021, a curricularização da extensão nessas universidades, abriu um grande espaço para as atividades de maior integração com a sociedade e, com isso, se torna uma oportunidade para o desenvolvimento de atividades nas quais o conhecimento produzido é aplicado à mitigação das demandas sociais.

Esses movimentos fizeram com que essas instituições localizadas no norte do país desenvolvessem um perfil semelhante aos modelos denominados Modo 2 e Engajado, nos quais as instituições buscam produzir conhecimentos relevantes e conectados ao seu ambiente, contribuindo na solução dos problemas sociais (TRIPPL; SINOZIC; LAWTON SMITH, 2015). Da mesma forma, ao analisar o conjunto de valores definidos por essas instituições, observa-se valores compatíveis com os associados à inovação social, que preconiza a inclusão, a construção coletiva e a cooperação. Assim, a pesquisa demonstra que a estratégia se apresentou como um incentivo ao processo de inovação social.

Em relação à estrutura, novamente identificamos similaridades entre as instituições pesquisadas. Constatou-se que, foi possível visualizar que a materialização da estratégia proposta não foi apropriadamente alicerçada na estrutura, especialmente em relação às limitações impostas pela reestruturação dada pelo Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG) que, trouxeram entraves quanto a ampliação da estrutura de apoio aos projetos, levando a um cenário desfavorável à inovação social, se apresentando como uma barreira às ações de I.S.

A construção de uma estrutura favorável à inovação social se baseia na abordagem colaborativa e participativa, e isso pode ser proporcionado por meio de uma gestão que, embora se baseie em níveis hierárquicos, permita o diálogo e a contribuição frequente de estudantes, técnicos-administrativos, docentes e da sociedade.

Da mesma forma, as unidades acadêmicas atuam como espaços de relevante contribuição para os projetos de inovação social, como por exemplo a atuação da UNIVERSITEC (UFPA) que já desenvolveu iniciativas no campo da inovação social.

Destaca-se a necessidade de uma unidade de suporte administrativo para a implementação de seus projetos, por meio de um espaço que atuaria conjuntamente com as Pró-reitorias de Extensão no suporte necessário para a execução das atividades.

Quanto aos mecanismos de suporte, observou-se que, os arranjos institucionais responsáveis por atuar como meios de incentivo à busca de soluções inovadoras às demandas sociais são pouco eficientes. Isso resulta em um sistema normativo insuficiente em todas as instituições, se apresentando como uma barreira às ações de inovação social. Pode-se dizer, também, que as universidades ainda precisam aprender a maneira de operacionalizar sua missão social.

Se apresentaram como barreiras nas IFES pesquisadas: dificuldade em apoiar os projetos, desafio da indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão; dificuldade em

estabelecer boas formas de diálogo com a sociedade; necessidade de melhor e maior atuação em rede; necessidade de ampliação da participação de representantes da universidade em comitês e associações com parcerias multissetoriais, necessidade de aprimoramento do mapeamento das demandas sociais; necessidade de definição de áreas prioritárias para atuação em convergência com a estratégia institucional; necessidade de acompanhamento e mensuração dos resultados alcançados.

Como incentivos se apresentaram: a curricularização da extensão; a iniciativa em duas instituições (UFT, UFPA) de realização de formação para atuação em projetos de Extensão e, a valorização pelo desenvolvimento dos projetos, realizada na UFT por meio do Prêmio Flor da Vitória.

Dentre as barreiras, destacamos: o mapeamento dos problemas sociais como um aspecto fundamental a ser considerado, visto que o impacto a ser alcançado só será significativo se houver um direcionamento para as ações/áreas, sendo necessária a definição de áreas prioritárias pela instituição. Da mesma forma, a ausência de uma política nacional de financiamento impacta de forma direta o desenvolvimento das ações de extensão.

Como incentivo destacamos a curricularização da extensão que vem ampliar o espaço para o desenvolvimento de atividades de integração social, ampliando as oportunidades da própria universidade pública, enquanto parte da sociedade, também sofrer impacto e ser transformada, promovendo, uma dupla transformação entre universidade e sociedade.

Ao entender que a realidade é socialmente construída em conformidade com as regras, normas e valores institucionalizados, sabe-se que para transformar normas em ações e, em seguida, essas ações em hábitos; estas precisam ser construídas ao longo do tempo e, serem reforçadas. Percebe-se que as universidades são afetadas por contingências vividas em suas regiões, os sérios problemas públicos não resolvidos e desigualdades sociais enfrentadas modificam essas instituições. Uma vez que o compromisso social dessas instituições é inserido em sua estratégia, essas têm demonstrado transformações passíveis de induzirem a processos de mudança social. Uma vez que novas práticas se estabelecem, novos arranjos institucionais passam a ser constituídos, iniciado este processo, as reversões de curso ficam cada vez menos atraentes ao longo do tempo. Por isso se torna tão relevante a observação dos processos que têm se desdobrado ao longo do tempo, pois os arranjos mais eficientes são aqueles que incorporam um sistema normativo de regras já internalizadas, sendo desta forma institucionalizada a estratégia.

Entendendo que as instituições comumente mudam: primeiramente de forma incremental, para depois mudarem de forma descontínua. Assim, recorre-se ao contorno do processo de mudança institucional, o qual se desenvolve por estágios.

É importante reconhecer que o compromisso social das Universidades, integrado na sua estratégia, demonstra um processo de mudança institucional no papel das universidades. A mudança transformadora no ensino superior deve ser ancorada neste propósito, pois a mudança não acontece de forma acidental, ela deve ser planejada e gerenciada. Desta forma, para que as Universidades possam ter resultados, além do compromisso em desenvolver e fomentar sua presença e influência na sociedade, faz-se necessário o investimento de tempo e recursos para gerar um impacto significativo. Pois, conforme aponta Elliott (2013), a inovação social no ensino superior é um empreendimento radical e arriscado, pois além da necessidade de um grande esforço institucional, questiona a cultura instalada.

Esse esforço institucional deve ser estruturado em elementos orientadores das ações individuais e coletivas. A implementação de um incentivo na carreira docente, pode provocar interesse no desenvolvimento de projetos de inovação social; da mesma forma, a ampliação das redes de colaboração pode contribuir para a maior integração com os atores sociais. Esses e outros pequenos incentivos, caracterizados como elementos de suporte à estratégia, mostram-se necessários para moldar e influenciar as decisões subseqüentes, atenuando os padrões existentes e abrindo espaço para a configuração de novos modelos.

Assim, visualiza-se que, a mudança social almejada pelas instituições em sua estratégia, necessita de elementos estruturantes e de suporte, portanto, a implementação dessa estratégia depende de um processo histórico antecedente que condicione as possíveis reações, as quais serão definidas, tendo como base as interpretações e o sentimento de pertencimento ao conjunto de normas, regras e protocolos instituído pelas universidades.

Desta forma, no contexto das Universidades Federais da região norte, visualizou-se uma significativa similaridade entre as instituições pesquisadas, sendo a estratégia adotada por elas um fator favorável ao desenvolvimento das ações de inovação social. Contudo, os demais arranjos institucionais pesquisados, responsáveis por atuar como mecanismos de promoção e suporte às ações se apresentaram pouco eficientes, não são capazes de promover mudanças e, em especial, nos projetos de inovação social. Constata-se, assim, que a mudança social almejada pelas instituições necessita de mais elementos para que a estratégia seja institucionalizada.

Por fim, cabe pontuar a limitação dessa tese, em realizar entrevistas apenas com gestores (Pró-reitores), não abrangendo os demais atores da comunidade acadêmica, como discentes,

docentes e técnicos-administrativos. Seria interessante, também, em futuros trabalhos, ampliar as bases da pesquisa documental referente a categoria “mecanismos de suporte das ações”, visto que ela se mostrou como a maior barreira encontrada. Outra possibilidade para as próximas pesquisas seria a ampliação dessa investigação, realizando a análise da estrutura de mudança cultural proposta por Heiskala (2007), compatível com os elementos “comportamento” e “comunicação” definidos por Juliani (2015).

REFERÊNCIAS

- ADDIE, J. D.; ANGRISANI, M.; DE FALCO, S. University-led innovation in and for peripheral urban areas: new approaches in Naples, Italy and Newark, NJ, US. **European Planning Studies**, Londres, v. 26, n. 6, p. 1181-1201, 2018.
- AGOSTINI, M. R.; SILVA, P. M.; LANGOSKI, L. M. As dimensões da inovação social: um estudo de caso no instituto oncogua. **CONNEXIO**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 73-87, 2015.
- AGUIAR, M. A. S. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões para reflexão. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, p. 707-727, 2010.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. (org.) **Informação, conhecimento e poder: mudança tecnológica e inovação social**. Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2011.
- ANDREW, C.; KLEIN, J.; MOHAMOUD, H. **Social Innovation: What is it and why is it important to understand it better**. Québec: CRISES, 2010.
- ARAKAKI, A. H. *et al.* Sistema Integrado de Inovação Tecnológica Social: programa de incubação de empreendimentos econômicos solidários EIT-UFMT. **Inovações**, Campo Grande, v. 13, n. 1, p. 59-68, 2012.
- ARANCEGUI, M. N. *et al.* Los umatemas regionales de innovación. Una revisión crítica. **EKONOMIAZ: Revista Vasca de Economía**, [S.l.], v. 70, n. 01, p. 25-59, 2009.
- ARAÚJO, F.; SANTOS, H. **Apostila do curso Organizações de Alto Impacto**. Rio Grande do Sul: PUCRS, 2020. *Online*.
- ARAÚJO, R. O. A.; CÂNDIDO, G. A. Tecnologia social e inovação social: interação indutora do desenvolvimento sustentável nos territórios rurais. **Revista Espacios**, [S.l.], v. 36, n. 13, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n13/15361301.html> Acesso em: 11 de set. 2020.
- ARIAS PÉREZ, J. E.; ARISTIZÁBAL BOTERO, C. A. Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y Sociedad. **Pensamiento & Gestión**, Universidad del Norte, v. 31, p. 137-166, 2011.
- ASHEIM, B; COENEN, L. Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. **Research Policy**, [S.l.], v. 34, n. 8, p. 1173-1190, 2005.
- ASHOKA. **Ashoka Change Markers**, 2017. Disponível em: <https://www.changemakers.com/pt-br>. Acesso: 25 maio 2021.
- AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017.
- AUTIO, E. Evaluation of RTD in regional systems of innovation. **European Planning Studies**, Londres, v. 6, n. 2, p. 131-140, 1998.

BACHMANN, A. M. R. **Extensão Universitária e Inovação Social: Estudo na Universidade Regional de Blumenau**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração, Blumenau, 2016.

BACHMANN, A. M. R. Extensão universitária e inovação social: estudo em uma universidade pública municipal. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 447-466, 2018.

BALBINO, C. M. *et al.* Inovação tecnológica: perspectiva dialógica sob a ótica do Joseph Schumpeter. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 9, n. 6, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATAGLIN, J. C. **Barreiras e facilitadores da inovação social: estudo de casos múltiplos no Brasil**. 2017. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2017.

BENNEWORTH, P.; CUNHA, J. Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. **European Journal of Innovation Management**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 508-527, 2015.

BERNARDI, B. B. O conceito de dependência da trajetória (path dependence): definições e controvérsias teóricas. **Perspectivas: Revista de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 41, p. 137-167, 2012.

BEZERRA, S. M. C. B. **Interiorização da UFAC: qualificação profissional e sua influência no desenvolvimento do estado do Acre**. 2009. Dissertação (–estrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Federal do Acre, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Rio Branco, 2009.

BIANCHI, M. *et al.* A Responsabilidade Social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: Análise de conteúdo entre a prática e o discurso. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p.160-191, abr. 2013. Quadrimestral.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BOISIER, S. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. **Planejamento e políticas públicas**, [S.l.], n. 13, p. 111-147, 2009.

BORGES, C. O papel do capital social do empreendedor na –riação de empresas tecnológicas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 162-181, 2011.

BORGES, G, F, S.; RIBEIRO, E, A. A expansão da educação superior brasileira a partir dos anos 90: democratização ou massificação? **Revista Triângulo**, Uberaba, v. 12, n. 1, p. 103-118, 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 maio 2021

BRASIL. Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI: diretrizes para elaboração. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Brasília: MEC/ SESu, 2002.

BRASIL. Lei nº 13005, de 25 de junho de 2014. –Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 28 dez. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 28 dez. 2021.

BRASIL. Nota Técnica. Avaliação Técnica da Meta 12 prevista no Projeto de Lei Ordinário (PLO) n. 13.005/2014, denominado Plano Nacional de Educação (PNE), correspondente ao decênio 2014-2024. **PNE em Movimento [base de dados]**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: http://simec.mec.gov.br/pde/grafico_pne.php. Acesso em: 28 dez. 2021.

BRITO, C. S.; GUIMARÃES, A. R. A expansão da educação superior e a desigualdade regional brasileira: uma análise nos marcos dos planos nacionais de educação. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, n. 44, p. 43-66, 2017.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, [S.l.], v. 82, p. 42-51, 2014.

CAMARGO, A. M. M. *et al.* Universidade Federal do Pará (UFPA): um modelo de universidade multicampi para a Amazônia. In: MOROSINI, M. (org.) **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**, Brasília: INEP, 2011.

CANDIDO, L. S. **Uma construção histórica do curso de licenciatura em matemática da Universidade Federal de Rondônia Campus Ji-Paraná**. 2015. Tese (Doutorado em Educação Matemática) – Universidade Estadual Paulista, Programa de Pós-Graduação em Matemática, 2015.

CARVALHAES, F.; RIBEIRO, C. A. C. Estratificação horizontal da educação superior no Brasil: desigualdades de classe, gênero e raça em um contexto de expansão educacional. **Tempo social**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 195-233, 2019.

CARVALHO, M. C. A.; GONÇALVES, R. M.; SILVA, A. R. X. A Faculdade de Educação do Acre no contexto de implantação do ensino superior. **Revista Amazônica: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas**, Manaus, v. 1, n. 01, p. 142-166, 2020.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 5, p. 633-649, 2012.

CASTANHO, S. Da universidade modelo –os modelos de universidade. **Quaestio - Revista de Estudos em Educação**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 27-46, 2002.

CAPES. **Catálogo de Teses e Dissertações**. Versão: 0.0.41, 2016. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/>. Acesso em: 23 maio 2021.

CESARIS, L. E. U. **Reconceitualizando o Institucionalismo Histórico**: path dependence, agência e mudança institucional. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, São Paulo, 2009.

CHECHI, L. A.; GRISA, C. Abordagens institucionalistas e as contribuições na análise de políticas públicas. **Revista de Políticas Públicas**, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 735-753, 2019.

CHECKLAND, P. Systems thinking, systems practice. **The Australian Library Journal**, [S.l.], v. 57, n. 3, p. 257-273, 2007. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00049670.2008.10722479>. Acesso em: 23 maio 2021.

CHIARELLO, I. S. A universidade e seu papel no desenvolvimento regional: contribuições do PROESDE. **Extensão em Foco**, [S.l.], v. 1, n. 2, p' 240-257, 20'5.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Montréal: Crises, 2003.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. Tese (Livre-Docência em Administração) – Universidade de São Paulo, Departamento de Administração, São Paulo, 2016.

CONCEIÇÃO, O. A. C. Os antigos, os novos e os neo-institucionalistas: há convergência teórica no pensamento institucionalista? **Análise econômica**, Porto Alegre, vol. 19, n. 36, p. 25-45, 2001.

CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO. **Resolução nº 31, de 15 de dezembro de 2020**. Regulamenta a curricularização das ações de extensão dos cursos de graduação da Universidade Federal do Acre (Ufac). Disponível em: <file:///C:/Users/jumbr/Downloads/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%2031,%20de%2015%20de%20dezembro%20de%202020.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2022.

BRACZYK, H., COOKE, P. E HEIDENREICH, M. Regional Innovation Systems. The Role of Governances in a Globalized World. Disponível em: [Regional-Innovation-Systems-The-Role-of-Governance-in-a-Globalised-World.pdf](#) (researchgate.net). Acesso em: 9 fev. 2021.

CRESSON, E.; BANGEMANN, M.; PAPOUSTIS, C. **Green Paper on Innovation**: Communication from Mrs Cresson and Mr. Bangemann, in Agreement with Mr. Papoustis

Adopted by the Commission on 20 December 1995 (non revised version). Luxemburgo: European Commission, 1995.

DE PAULA, M. F. C. A influência das concepções alemã e francesa sobre a Universidade de São Paulo e a Universidade do Rio de Janeiro quando de suas fundações. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 7, n. 4, 2002.

DE PAULA, M. F. C. Políticas de democratização da educação superior brasileira: limites e desafios para a próxima década. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 22, p. 301-315, 2017.

DE PINHO, M. J.; DE SOUSA, J. G.; DOS SANTOS, J. S. História e memória no contexto de federalização Unitins/UFT: A luta por uma instituição pública e gratuita no norte do Tocantins. **Revista Outras Fronteiras**, Cuiabá, v. 3, n. 1, p. 179-196, 2016.

DE SOUSA, A. P. **Influência da mudança institucional na formação e organização da estrutura de governança e accountability do saneamento básico: um olhar para Goiás**. 2014. Tese (Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Universidade Federal de Goiás, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Goiânia, 2014.

DIAS, H. S. **A implementação da política de reorientação da formação em odontologia: dependência de trajetória e estímulos institucionais na UFBA**. 2011. Di-sertação (Mestrado em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2011.

DO NASCIMENTO, A. B.; LIMA PADILHA, Y.; SANO, H. Contribuições da Teoria Institucional para Análise de Disseminação de Inovação na Gestão Pública. *In: IV ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 2017, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: SBAP, 2017. p. 917-933.

DURHAM, E. R. **O ensino superior no Brasil: público e privado**. São Paulo: Nupes-USP, 2003.

ELLIOTT, G. Character and impact of social innovation in higher education. **International Journal of Continuing Education and Life-long Learning**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 71, 2013.

ESCOBAR, J. J.; GUTIÉRREZ, A. C. M. Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. **CIRIEC – España**, Revista de economía pública, social y cooperativa, [S.l.], n. 73, p. 33-60, 2011.

ESTADO DO PARÁ. **Proposta técnica**. Cecampe Norte. Belém, 2020. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cecampenorte.ufpa.br/publicacoes/projeto/Projeto_CECAMPE_NORTE-PARA.pdf. Acesso em: 24 fev. 2022.

ETZKOWITZ, H. Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. **Minerva**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 198-233, 1983.

- ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. **Revista Conhecimento e Inovação**, Campinas, v. 6, n. 1, p. 6-9, 2010.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**, [S.l.], v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.
- FARIAS, M. S. *et al.* **Raízes da criação da Universidade Federal do Acre**. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Programa de Pós-Graduação em Educação, Campinas, 1996.
- FERNANDES, A. S. A. Path dependency e os estudos históricos comparados. **BIB**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 79-102, 2002.
- FERREIRA, L. A. A Avaliação no Plano Nacional de Educação (2014-2024). **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 24, p. 410-439, 2016.
- FERREIRA, A.; LEOPOLDI, M. A. A contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional: a percepção de gestores e pesquisadores. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 60-82, 2013.
- FERREIRA, S.; DE MORAES, K. N.; DE OLIVEIRA, J. F. PNE 2014-2024 e a redução das desigualdades regionais. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 370-387, 2021.
- FIANI, R. Arranjos institucionais e desenvolvimento: o papel da coordenação em estruturas híbridas. *In*: FIANI, R. **Texto para Discussão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2013, p. 22-36.
- FISCHER, B. B. *et al.* Quality comes first: university-industry collaboration as a source of academic entrepreneurship in a developing country. **The Journal of Technology Transfer**, [S.l.], v. 43, n. 2, p. 263-284, 2018.
- FISCHER, B. B.; DE MORAES, G. H. S. M.; SCHAEFFER, P. R. Universities' institutional settings and academic entrepreneurship: Notes from a developing country. **Technological Forecasting and Social Change**, [S.l.], v. 147, p. 243-252, 2019.
- FISCHER, B. B.; SCHAEFFER, P. R.; VONORTAS, N. S. Evolution of university-industry collaboration in Brazil from a technology upgrading perspective. **Technological forecasting and social change**, [S.l.], v. 145, p. 330-340, 2019.
- FONSECA, L. S. D.; SILVA, L. L. S. **Diferenças regionais da educação superior no Brasil do século XXI**: um estudo exploratório de seus indicadores. *In*: 3º Colóquio Internacional de Pesquisa e Educação Superior, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://www.coipesu.com.br/upload/trabalhos/2017/20/diferencas-regionais-da-educacao-superior-no-brasil-do-seculo-xxi-um-estudo-exploratorio-de-seus-indicadores.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2021.
- FORPROEX. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus, 2012. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco->

noauth/api/internal/shared/node/U7opMSVZTd2Vnjmf4HEtsA/content/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Extens%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria. Acesso em: 25 maio 2021.

FORPROEX. Indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão e a flexibilização curricular: uma visão da extensão. Porto Alegre: UFRGS/ Brasília: MEC/SESU, 2006. Disponível em: http://www.extensao.ufba.br/arquivos/inextensao/indissociabilidade_e_flexibilizacao.pdf. Acesso em: 25 maio 2021.

FRANCH LEÓN, K. El conocimiento como catalizador de la innovación social: una alternativa de desarrollo local en Cuba. **COFIN**, n. 1, p. 1-12, 2017.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Infográfico: Teoria da mudança. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://fgvclear.org/infografico-teoria-da-mudanca> Acesso em: 1 nov. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução 116/CONSAD**, de 24 de dezembro de 2013. Estabelece as diretrizes específicas para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores docentes pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal da Universidade Federal de Rondônia, de que trata o Capítulo III da Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2013, a Medida Provisória 614/2013 e a Portaria 554/2013/MEC e dá outras providências. Rondônia, 2013. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://depmed.unir.br/uploads/23232323/PPCs/Resolu%C3%A7%C3%B5es%20da%20UNIR/Progress%C3%A3o%20Funcional%20-%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%20116-2013.pdf>. Acesso em: 3 maio 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 189/CONSAD**, de 28 de novembro de 2017. Altera normas da regulamentação do Estágio Probatório do servidor docente da Unir – Revoga a Resolução 065/CONSAD. Porto Velho, 2017. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dlv.unir.br/uploads/30303030/Leis%20e%20Resolucao%20unir/RESOLUCAO%20189%20%20EST%20PROB%20DOCENTE.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: 2019-2024**. Porto Velho, 2019a. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/Ultima_versao_do_PDI_2019_Dezembro_2019_272457636.pdf. Acesso em: 24 fev. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 111**, de 29 de agosto de 2019. Regulamenta a Política de Extensão Universitária da Federal de Rondônia. Porto Velho, 2019b. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://secons.unir.br/uploads/ato/111___CONSEA___Regulamenta_a_Extens_o_na_UNIR___Revogou_Resol_241768230.pdf. Acesso em: 24 ev. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 309**, de 31 de março de 2021. Regulamenta a curricularização das atividades de extensão nos cursos de graduação da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 2021a. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://secons.unir.br/uploads/ato/309___Resolucao_n_309_2021.pdf. Acesso em: 24 fev. 2022.

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://secons.unir.br/uploads/ato/Resolu__o_309_CONSEA_16384597.pdf. Acesso em: 3 maio 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Edital nº 01/2020/PROCEA/UNIR Incorporação de Retificação/2021**. Porto Velho, 2021b.

Disponível em: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://procea.unir.br/uploads/03957531/2021-Extensao/21,06/SEI_UNIR%20-%200697218%20-%20Edital.pdf. Acesso em: 3 maio 2022.

GANZERT, C. C.; MARTINELLI, D. P. Transferência de conhecimento em sistemas regionais de inovação: a perspectiva do caso do Vale do Silício Californiano. **Interações**, Campo Grande, v. 10, n. 2, p. 149-158, 2016.

GEISER, C. M. G. **Inovação Social**: Projeto de Equoterapia Aliança do Instituto Federal Catarinense – Campus Rio do Sul. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração, Blumenau, 2016.

GIBBONS, M. *et al.* **The new production of knowledge**: The dynamics of science and research in contemporary societies. London: Sage, 1994.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia**: teoria e pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006.

GÖRANSSON, B.; MAHARAJH, R.; SCH-MOCH, U. New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions. **Science and public policy**, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 157-164, 2009.

GUERREIRO, J. As funções da universidade no âmbito dos Sistemas de Inovação. **Estudos II**, [S.l.], p. 131-148, 2005.

GUNASEKARA, C. The regional role of universities in technology transfer and economic development. *In*: MCKIERNAN, P. **Proceedings of the Management Futures - BAM 2004**. Scotland: Andrews University, 2004, p. 1-21. Disponível em: https://eprints.qut.edu.au/1008/1/BAM_2004_Paper_unis.pdf . Acesso em: 15 nov. 2021.

HABER, O. UFPA é selecionada para participar do Ashoka Commons América Latina/2019. **Portal da UFPA**, Belém, 2019. Disponível em: <https://www.portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/10647-ufpa-e-selecionada-para-participar-do-ashoka-commons-america-latina-2019>. Acesso em: 15 nov. 2021.

HADDAD, E. W. **Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica neo-schumpeteriana**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2010.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C.R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**: Revista de cultura e política, [S.l.], n. 58, p. 193-223, 2003.

- HEISKALA, Risto Social innovations: structural and power perspectives. *In*: HÄMÄLÄINEN, Timo J.; HEISKALA, Risto. **Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance**. Edward Elgar: Cheltenham, 2007, p. 52-79.
- HODGSON, G. A evolução das instituições: uma agenda para pesquisa teórica futura. **Econômica**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 97-125, 2001.
- HULGARD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010.
- IBGE. **Resolução nº 1**, de 15 de março de 2013. Brasília, 2013.
- IMMERGUT, E. O núcleo teórico do novo institucionalismo. *In*: SARAIVA, E.; FERRAREZI, E. **Políticas Públicas** – Coletânea. Volume 1. Brasília: ENAP, 2006, p. 155-195.
- ISAKSEN, S. G.; DORVAL, K. B.; TREFFINGER, D. J. **Creative approaches to problem solving**: A framework for innovation and change. [S.l.]: Sage Publications, 2010.
- JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.
- JURADO-PAZ, I. M.; MORÁN-VALLEJO, M. A. Gestión universitaria de la innovación social promovida desde espacios académicos relacionados con el emprendimiento, la investigación y la proyección social. **Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 261-272, 2019.
- KÜHL, Dicézzanne Gabriela de Souza. **Projetos de extensão como práticas de inovação social em uma instituição pública de ensino**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2020.
- LACERDA, L. F. B.; FERRARINI, A. V. Inovação social ou compensação? Reflexões acerca das práticas corporativas. **Polis** - Revista Latinoamericana, [S.l.], v. 12, n. 35, p. 1-16, 2013.
- LEITE NETO, C. **Fatores políticos condicionantes da criação e desenvolvimento de universidades brasileiras**: o caso da Universidade Federal de Rondônia. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Curso de Mestrado em Administração Pública, 1993.
- LEÓN-VALLE, B.; VÉLEZ-GARCÍA, G.; FREIRE-RENDON, M. Vinculación con la Sociedad, reflexiones epistemológicas desde Reglamento al Régimen Académico 2019. **Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 69-77, 2019.
- LEVI, M. Uma lógica da mudança institucional. **Dados** - Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, 1991.
- LIMA, K. Plano Nacional de Educação 2014-2024: nova fase do privatismo e da certificação em larga escala. **Revista Universidade e Sociedade**, [S.l.], p. 32-43, 2015.

LINS, S. A. G. **Inovação social e seu processo de institucionalização no contexto de uma universidade pública**: o caso do Núcleo de Saúde Pública e Desenvolvimento Social da Universidade Federal de Pernambuco (NUSP/UFPE). 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, 2012.

LOPEZ VELEZ, A. L. Propuesta de modelo de evaluación de la Innovación Social Universitaria Responsable (ISUR). **Estudios sobre educación**, [S.l.], v. 30, p. 71-93, 2016.

LOTTA, G.; FAVARETO, A. Desafios da integração nos novos arranjos institucionais de políticas públicas no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, [S.l.], v. 24, n. 57, p. 49-65, 2016.

LOURDES SAVELI, E.; DE PAULA, E. M. A. T. Projeto Rondon e sua função político social. **Revista Conexão UEPG**, Ponta Grossa, v. 2, n. 1, p. 59-63, 2006.

LUBELCOVÁ, G. *et al.* Social innovations in the context of modernization. **Sociología**, [S.l.], v. 44, n. 3, p. 291-313, 2012.

LUCKMANN, L. C.; BERNART, E. E. Da universidade clássica à universidade brasileira: aproximações e desdobramentos. **Unoesc & Ciência-ACHS**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 211-220, 2014.

MAHONEY, J. Path-dependent explanations of regime change: Central America in comparative perspective. **Studies in comparative international development**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 111-141, 2001.

MAIA, Maria Zoreide Britto. Os bastidores da transição UNITINS/UFT. *In: XVIII Simpósio de Estudos e Pesquisas da Faculdade de Educação: educação e sociedade*. Goiânia: UFG, 2009.

MARTINS, A. C. P. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cirúrgica Brasileira**, [S.l.], v. 17, Suplemento 3, p. 04-06, 2002.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. **European Journal of Innovation Management**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MCGOWAN, K.; WESTLEY, F. At the root of change: The history of social innovation. *In: NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. New frontiers in social innovation research*. Londres: Palgrave Macmillan, 2015, p. 52-68.

MENDES, W. A. *et al.* Desenvolvimento humano e desigualdade regionais nos municípios brasileiros. **Latin American Research Review**, [S.l.], v. 55, n. 4, p. 742-758, 2020.

MEZNEK, I.; ESTRADA, A. A. A Universidade operacional e a pesquisa. *In: Seminário de Pesquisa do PPE*, Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2011. Disponível em: http://www.ppe.uem.br/publicacoes/seminario_ppe_2011/pdf/3/064.pdf. Acesso em: 28 dez. 2021

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORALES-GUALDRÓN, S. T.; GIRALDO GÓMEZ, A. S. Análisis de una innovación social: el Comité Universidad Empresa Estado del Departamento de Antioquia (Colombia) y su funcionamiento como mecanismo de interacción. **Innovar**, [S.l.], v. 25, n. 56, pp.141-152, 2015.

MOULAERT, F. *et al.* Towards alternative model (s) of local innovation. **Urban studies**, [S.l.], v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MUNCK, L.; DIAS, B. G.; DE SOUZA, R. B. Sustentabilidade organizacional: uma análise a partir da institucionalização de práticas ecoeficientes. **REBRAE**, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 285-295, 2008.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: The Young Foundation, The Lab, 2010.

NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J. R. J.; MEGLIORINI, E. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. *In*: XVII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2010, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte, 2010.

NGUI, K.; VOON, M.; LEE, M. Integrating community engagement with management education A case study of ENT30014 Social Innovation Internship. **Education + Training**, [S.l.], v. 59, n. 6, p. 1-15, 2017.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NOGUEIRA, M. A. L. G. **Do seringal à universidade**: o acesso das camadas populares ao ensino superior público no Acre. 2009. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Educação, Belo Horizonte, 2009.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, Douglass C. Institutional change: a framework of analysis. *In*: BRAYBROOKE, D. **Social Rules**. Nova York: Routledge, 2018. p. 189-201.

NUNES GIMENEZ, A. M.; MACHADO BONACELLI, M. B.. Enseñanza superior y sociedad: un estudio exploratorio sobre prácticas de la tercera misión en la Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). **Journal of technology management & innovation**, [S.l.] v. 13, n. 4, p. 94-104, 2018.

O'BYRNE, L. *et al.* Social innovation in the public sector: The case of Seoul metropolitan government. **Journal of Economic and Social Studies**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 51-69, 2014.

OLIVEIRA, A. L. M. Desafios brasileiros em relação à exclusão social e à desigualdade regional. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, v. 4, n. 1, p. 275, 2016.

OLIVEIRA, V. G.; DEPONTI, C. M. A contribuição das universidades para o desenvolvimento regional: um estudo a partir da visão schumpeteriana de inovação e de desenvolvimento econômico. **Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara, v. 13, n. 1, p. 75-88, 2016.

PAVARINA, P. R. J. P. Retornos crescentes, dependência da trajetória (Path Dependence) e o estudo da política-Paul Pierson. **Ideias**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 335-392, 2015.

PEREIRA, A. M. M. Análise de políticas públicas e neoconstitucionalismo histórico: ensaio exploratório sobre o campo e algumas reflexões. In: GUIZARDI, F. L. *et al.* (org.). **Políticas de participação e saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV; Recife: Editora Universitária UFPE, 2014. p. 143-164.

PHILPOTT, K. *et al.* The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. **Technovation**, v. 31, n. 4, p. 161-170, 2011.

PIERSON, P. **Power in historical institutionalism**. The Oxford handbook of historical institutionalism. Sage, 2016.

PRIETO MEJIA, S.; MONTES HINCAPIE, J. M.; TABORDA GIRALDO, J. A. A Hub-based University Innovation Model. **Journal of technology management & innovation**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 11-17, 2019.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRODANOV, C. C.; MONZON, D. L.; BECKER, T. Educação, ciência, tecnologia e inovação: a implantação do Centro de Desenvolvimento Regional (CDR) na região da Campanha. **Parcerias Estratégicas**, [S.l.], v. 22, n. 45, p. 17-38, 2018.

QUEIROZ, M. I. P. O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões. In: LANG, A. B. S. G. (org.). **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo: Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992. p. 13-29.

RIBEIRO, M. E. S. **A gestão universitária: um estudo na UFPA, de 2001 a 2011**. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Programa de Pós-Graduação em Educação, Belém, 2013.

RIBEIRO, F. Institucionalismo da escolha racional e institucionalismo histórico: divergências metodológicas no campo da Ciência Política. **Pensamento Plural**, Pelotas, n. 10, p. 89-100, 2014.

RIBEIRO, R. C.; MAGALHÃES, A. M. Política de responsabilidade social na universidade: conceitos e desafios. **Educação, Sociedade & Culturas**, [S.l.], n. 42, p. 133-156, 2014.

RISTOFF, Dilvo I. A tríplice crise da universidade brasileira. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 9-14, 1999.

RODRIGUES, C. P. **A UFSM no Pojeto Rondon**: Acesso web ao patrimônio documental arquivístico. 2014. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural, Santa Maria, 2014.

SANTOS, B. S. Da idéia da universidade à universidade de idéias. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, [S.l.], n. 27/28, 1989.

SANTOS, A. C. M. Z. **O desenvolvimento da inovação social**: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, 2012.

SANTOS, L. M. P.; COSTA, A. M.; GIRARDI, S. N. Programa Mais Médicos: uma ação efetiva para reduzir iniquidades em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 11, p. 3547-3552, 2015.

SANTOS, J. R. dos., SOARES, P. R. R., FONTOURA, L. F. M. Análise de conteúdo: a pesquisa qualitativa no âmbito da geografia agrária. In: XXIV Encontro Estadual de Geografia. Santa Cruz do Sul - RS. UNISC. 2004.

SERRA, M.; ROLIM, C.; BASTOS, A. P. Universidades e Desenvolvimento Regional: as bases para a inovação competitiva. Rio de Janeiro: Ideia D, 2018.

SGUISSARDI, V. Universidade no Brasil: dos modelos clássicos aos modelos de ocasião. In: MOROSINI, M. (org.) **A Universidade no Brasil**: concepções e modelos, Brasília: INEP, 2006.

SILVA, F. M.; MELO, P. A. Universidade e compromisso social: a prática da Universidade Federal de Santa Catarina. In: **X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur**. Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97090> Acesso: 25 maio 2021.

SILVA, M. G. M. Trabalho docente na educação superior: trajetória histórica e marcas atuais. **Revista Reflexão e Ação**, [S.l.], n. 65, p. 49-68, 2009.

SILVA, Michele Lins Aracaty *et al.* **Vulnerabilidade social, fome e pobreza nas Regiões Norte e Nordeste do Brasil**. Políticas Públicas, Educação e Diversidade: Uma Compreensão Científica do Real. [S.l.], 2020. Disponível: <https://downloads.editoracientifica.org/articles/200700618.pdf>. Acesso em 2020.

SILVEIRA, Z. S.; BIANCHETTI, L. Universidade moderna: dos interesses do Estado-nação às conveniências do mercado. **Revista brasileira de educação**, [S.l.], v. 21, n. 64, p. 79-99, 2016.

SOUZA, R. A. **Da UNITINS à UFT**: modelos e práticas gestoriais na educação superior do estado do Tocantins no limiar do século XXI. Dissertação (Mestrado em Educação) –

Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Uberlândia, 2007.

SOUZA, J. A. J. *et al.* Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista GUAL**, Santa Catarina, v. 6, n. 4, p. 216-233, 2013.

SOUSA JÚNIOR, C. C. **O Sistema Regional de Inovação do estado de Minas Gerais**: uma análise a partir de suas organizações e interações. Dissertação (Mestrado em Inovação Biofarmacêutica) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas, Belo Horizonte, 2014.

SPIAZZI, D. T. **Memorial Pojeto Rondon**: Um espaço de pesquisa, preservação e valorização da história do Projeto Rondon na UFSM. 2011. Dissertação (Mestrado em Patrimônio Cultural) – Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação Profissionalizante em Patrimônio Cultural, Santa Maria, 2011.

SUGAHARA, C. R.; RODRIGUES, P. P. Avaliação de impacto de negócios sociais e teoria da mudança. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, [S.l.], v. 7, n. 46, p. 334-344, 2019.

TANG, S. **A General Theory of Institutional Change**. London: Routledge, 2011.

THOMAS, E.; IRWIN, W. Embrace, embed and enliven: advancing social responsibilities at the University of Northampton, England. **Journal of International and Comparative Education**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 2232-1802, 2017.

THOMAS, E.; PUGH, R. From entrepreneurial to engaged universities: social innovation for regional development in the Global South. **Regional Studies**, [S.l.], v. 54, n. 12, p. 1631-1643, 2020.

TÖDTLING, F.; TRIPPL, M. One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. **Research policy**, [S.l.], v. 34, n. 8, p. 1203-1219, 2005.

TRIPPL, M.; SINOZIC, T.; LAWTON SMITH, H. The role of universities in regional development: conceptual models and policy institutions in the UK, Sweden and Austria. **European Planning Studies**, Londres, v. 23, n. 9, p. 1722-1740, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais** - A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Educação de qualidade, equidade e desenvolvimento sustentável**: uma concepção holística inspirada nas quatro conferências mundiais sobre educação organizadas pela UNESCO em 2008-2009. 2008. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181864_por. Acesso em: 21 dez. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **História**. [s.d]. Disponível em: <https://ufr.br/historia/#:~:text=Implantada%20em%201989%2C%20quatro%20anos,a%20insular%2Dse%20em%20Roraima.&text=Nos%2030%20anos%20de%20exist%C3%Aancia,%20>

2C%20especializa%C3%A7%C3%A3o%2C%20mestrado%20e%20doutorado. Acesso em: 21 set. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 015**, de 19 de dezembro de 2001. Aprova a criação do Núcleo INSIKIRAN de Formação Indígena. Boa Vista, 2001.

Disponível em:

https://ufrr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=151:resolucoes-2001&Itemid=403. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 012/2003-CUNI**. Aprova a criação do Centro de Educação. Boa Vista, 2003a. Disponível em:

https://ufrr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=149:resolucoes-2003&Itemid=405. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 026/2003**. Aprova o novo Estatuto da Universidade Federal de Roraima. Boa Vista, 2003b. Disponível em:

https://ufrr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=149:resolucoes-2003&Itemid=405. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 030/2004**. Aprova o Regimento da Ouvidoria. Boa Vista, 2004a. Disponível em:

<https://ufrr.br/conselhos/downloads/category/148-resolucoes-2004>. Acesso: 30 nov. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 027/2004**. Dispõe sobre a criação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica com ênfase em Agronegócios da Universidade Federal de Roraima. Boa Vista, 2004b. Disponível em:

<https://ufrr.br/conselhos/downloads/category/148-resolucoes-2004>. Acesso: 30 nov. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 017/2004**. Regimento Interno do CEDUC. Boa Vista, 2004c. Disponível em:

https://ufrr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=148:resolucoes-2004&Itemid=403. Acesso em: 30 nov. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 004/05**. Normatiza as ações da Pró-reitoria de Extensão – PROEX no âmbito da Universidade Federal de Roraima. Boa Vista, 2005. Disponível em: <https://ufrr.br/conselhos/downloads/category/110-resolucoes-2005?download=3864:resolucao-004-05-normatiza-as-acoes-da-proex-na-ufrr>. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 020/2006**. Cria o Centro de Ciências da Saúde e a Escola de Medicina, aprova os respectivos regimentos internos, e dá outras providências. Boa Vista, 2006. Disponível em:

<https://ufrr.br/conselhos/downloads/category/146-resolucoes-2006?download=3978:resolucao-020-06-cuni-centro-de-ciencias-da-saude>. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 006/2007**. Aprova o novo Regimento Geral da Universidade Federal de Roraima. Boa Vista, 2007. Disponível em:

https://ufrr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=145:resolucoes-2007&Itemid=403. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 016/2008**. Boa Vista, 2008. Disponível em: https://ufr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=107:resolucoes-2008&Itemid=403. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 006/2011**. Cria o Instituto de Antropologia – INAN e aprova o respectivo regimento. Boa Vista, 2011. Disponível em: https://ufr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=1609:resolucao-006-11-cuni-cria-o-instituto-de-antropologia-inan-e-aprova-o-respectivo-regimento&id=139:resolucoes-2011&Itemid=405. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 008/2013**. Dispõe sobre a criação e regulamentação do funcionamento do Centro Amazônico de Fronteiras, e dá outras providências. Boa Vista, 2013a. Disponível em: <https://ufr.br/conselhos/downloads/category/135-resolucoes-2013?download=1445:resol-008-13-cuni-dispoe-sobre-a-criacao-e-regulamentacao-do-funcionamento-do-caf-e-da-outras-providencias-pdf#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20resolu%C3%A7%C3%A3o%20regulamenta%20os,mobili%C3%A1rio%2C%20equipamentos%20eletroeletr%C3%B4nicos%20e%20a>. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 020/2013**. Aprova o Regimento Interno do Centro de Ciências Administrativas e Econômicas – CADECON. Boa Vista, 2013b. Disponível em: https://ufr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=135:re. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 015/2015**. Aprova o Regimento interno do Centro de Ciências e Tecnologia - CCT. Boa Vista, 2015. Disponível em: <https://ufr.br/conselhos/downloads/category/177-resolucoes-2015?download=7763:resol-015-15-cuni-aprova-o-regimento-interno-do-centro-de-ciencias-e-tecnologia-cct-pdf>. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Boa Vista, 2016a. Disponível em: <https://ufr.br/proplan/ultimas-noticias/96-pdi-2016-2019-aprovado-pelo-cuni-em-17-01-2017>. Acesso em: 24 set. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 012/2016**. Aprova a realização do evento intitulado: “Participação na 39ª Feira Agropecuária de Roraima (EXPOFERR)”. Boa Vista, 2016b. Disponível em: <https://ufr.br/conselhos/camara-de-extensao/category/183-resolucoes-2016?download=4452:resolucao-n-012-2016-cext-evento-participacao-na-39-feira-agropecuaria-de-roraima-expoferr&start=80>. Acesso em: 24 set. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA **Relatório de Gestão 2020**. Boa Vista, 2020. Disponível em: <https://ufr.br/proplan/todos-os-arquivos/category/39-relatorio-de-gestao>. Acesso em: 24 set. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Boa Vista, 2021a. Disponível em: <https://ufrr.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi>. Acesso em: 11 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Incubadora de empreendimentos solidários da UFRR apoia Associação dos Hortifrutigranjeiros Orgânicos**. Boa Vista, 2021b. Disponível em: <https://ufrr.br/ultimas-noticias/7005-incubadora-de-empreendimentos-solidarios-da-ufrr-apoia-associacao-dos-hortifrutigranjeiros-organicos>. Acesso em: 3 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Minuta da Política de Extensão da Universidade Federal de Roraima**. Boa Vista, 2021c. Disponível em: <https://ufrr.br/prae/diversos?download=3280:minuta-da-resolucao-da-politica-de-extensao-da-ufrr#:~:text=O%20texto%20que%20regulamenta%20o,de%20agosto%20de%202021%20%E2%80%93%20acesse>. Acesso em: 5 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. **Resolução nº 12**, de 06 de fevereiro de 2009. Rio Branco, 2009. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www2.ufac.br/site/comites-e-comissoes-permanentes/comissao-permanente-de-pessoal-docente/legislacao/progressao-docente-consu-resolucao-no-12-de-06-de-fevereiro-de-2009.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. **Estatuto da Universidade Federal do Acre**. Rio Branco: Ufac, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. **Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão nº 45**, de 11 de setembro de 2017. Estabelece normas de regulamentação, registro, avaliação, curricularização das ações de extensão e composição do Comitê Multidisciplinar de Extensão (CME) na Universidade Federal do Acre. Rio Branco, 2017. Disponível em: <http://www2.ufac.br/site/ocs/conselho-cepex/resolucoes-de-2017/resolucao-n-o-045-de-11-de-setembro-de-2017#:~:text=Estabelece%20normas%20de%20regulamenta%C3%A7%C3%A3o%2C%20registro,na%20Universidade%20Federal%20do%20Acre>. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. **Ufac lança fórum permanente sobre drogas**. Rio Branco, 2018. Disponível em: <http://www2.ufac.br/site/noticias/2018/ufac-lanca-forum-permanente-sobre-drogas>. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. **Portal UFAC em números**. Rio Brancos, 2019. Disponível em: <http://www2.ufac.br/site/pro-reitorias/proplan/cience/ufac-em-numeros-2019.pdf> Acesso em 01 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. **Plano de desenvolvimento institucional 2020-2024**. Rio Branco: Ufac, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. **Nossa História**. Rio Branco, [s.d]. Disponível em: <http://www2.ufac.br/direito/menu/historico>. Acesso em: 14 set. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução n.º 3.298**, de 7 de março de 2005 Dispõe sobre atividades de Extensão na Universidade Federal do Pará. Belém, 2005.

Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cppd.ufpa.br/resolucao3298consepe2005.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 4.399**, de 14 de maio de 2013. Aprova o Regulamento do Ensino de Graduação da Universidade Federal do Pará. Belém, 2013. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aedi.ufpa.br/parfor/arquivos/legislacao/4399%20Reg%20Gradua%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 734**, de 17 de dezembro de 2014. Institui a Política de Inovação Tecnológica para a Universidade Federal do Pará e dá outras providências. Belém, 2014. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sege.ufpa.br/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2014/734%20Pol%C3%ADtica%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20Tecnol%C3%B3gica%20-%20RESERVADA.pdf. Acesso em: 24 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 4.644**, de 24 de março de 2015. Regulamenta os procedimentos para fins de Progressão e de Promoção dos servidores da Carreira do Magistério Superior, no âmbito da UFPA. Belém, 2015. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.naea.ufpa.br/regulamentos/resolucao_4644-2015-regulamentacao_proced_aval_desemp_progr_prom_serv_docentes-final.pdf. Acesso em: 24 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional 2016-2025**. Belém: UFPA, 2016. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/documentos/PDI-2016-2025.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 4.918**, de 25 de abril de 2017. Estabelece as normas para a concessão de carga horária docente para o desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa ou de extensão e dá outras providências. Belém, 2017a. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sege.ufpa.br/boletim_interno/downloads/resolucoes/consepe/2017/4918%20Estabelece%20Normas%20para%20Carga%20Hor%C3%A1ria%20para%20Docente.pdf. Acesso: 24 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 4.918**, de 25 de abril de 2017. Estabelece as normas para a concessão de carga horária docente para o desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa ou de extensão e dá outras providências. Belém, 2017b. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.naea.ufpa.br/regulamentos/ResolucaoUFPA_N4918_25Abril2017.pdf. Acesso: 24 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução n 5.467**, de 27 de janeiro de 2022. Aprova as diretrizes para a estruturação das Atividades Acadêmicas de Extensão nos Projetos Pedagógicos de Curso de graduação da universidade Federal do Pará (UFPA). Belém, 2022. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sege.ufpa.br/boletim_interno/downloads/resolucoes/consepe/2022/5467%20Aprova%20Projeto%20de%20Extens%C3%A3o%20sob

re%20a%20inser%C3%A7%C3%A3o%20Curricular%20da%20Extens%C3%A3o%20Unive
rsit%C3%A1ria%20na%20UFPA.pdf. Acesso em: 24 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Histórico**. Belém, [s.d]. Disponível em:
<http://campusananindeua.ufpa.br/index.php/historico>. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Organograma**. Belém, [2022]. Disponível em:
<https://portal.ufpa.br/index.php/organograma>. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **História**. Palmas, [s.d]. Disponível em:
<https://ww2.uft.edu.br/index.php/acessoainformacao/institucional/historia>. Acesso em: 9 fev.
2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução nº 23**, de 10 dezembro de 2015.
Dispõe sobre as normas para a Avaliação de Desempenho de Docente da Universidade Federal
do Tocantins no Estágio Probatório e para fins de Progressão e Promoção na Carreira. Palmas,
2015. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-
noauth/api/internal/shared/node/QDLEZ3FZRNFd_7yrqHDDQ/content/23-2015%20-
%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho%20Docente%20em%20Est%C3%A1gio%20Probat%C3%B3rio.pdf](https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/QDLEZ3FZRNFd_7yrqHDDQ/content/23-2015%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho%20Docente%20em%20Est%C3%A1gio%20Probat%C3%B3rio.pdf). Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução nº 29**, de 31 de outubro de 2018.
Dispõe sobre normas e procedimentos para o processo de organização e inovação da estrutura
organizacional, visando o fortalecimento da capacidade institucional no âmbito da UFT.
Palmas, 2018. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-
noauth/api/internal/shared/node/ucnPUxSETFWTdCpzxgBEpg/content/29-2018%20-
%20Normas%20e%20Procedimentos%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Estrutura%20Or
ganizacional%20da%20UFT%20\(Revoga%20a%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Consuni
%20n%C2%BA%2012-2009\).pdf](https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/ucnPUxSETFWTdCpzxgBEpg/content/29-2018%20-%20Normas%20e%20Procedimentos%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Estrutura%20Or ganizacional%20da%20UFT%20(Revoga%20a%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Consuni %20n%C2%BA%2012-2009).pdf). Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de gestão da Universidade
Federal do Tocantins, Exercício 2020**. Palmas, 2020. Disponível em:
https://docs.uft.edu.br/share/s/5Jc_YpzIRN-jp_sY_aS-YQ. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução nº 14**, de 08 de dezembro de
2020. Regulamenta as ações de Extensão como componente curricular nos Projetos
Pedagógicos dos Cursos de Graduação da Universidade Federal do TocantinsUFT e dá outras
providências. Palmas, 2020b. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-
noauth/api/internal/shared/node/K1EFXYAwRce1nlAd59Tc7g/content/14-2020%20-
%20Regulamento%20das%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20Extens%C3%A3o%20PPC
%20dos%20Cursos%20de%20Gradua%C3%A7%C3%A3o%20da%20UFT.pdf](https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/K1EFXYAwRce1nlAd59Tc7g/content/14-2020%20-%20Regulamento%20das%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20Extens%C3%A3o%20PPC %20dos%20Cursos%20de%20Gradua%C3%A7%C3%A3o%20da%20UFT.pdf). Acesso em: 9
fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Plano de Desenvolvimento Institucional
(PDI) da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025**. Palmas, 2021a. Disponível em:
https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJbQ1ikIp_eqtOvgw. Acesso em: 9 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução nº 52**, de 08 de dezembro de
2021. Dispõe sobre as normas gerais para Ressarcimento Institucional – RI em convênios,
contratos ou instrumentos correlatos da Universidade Federal do Tocantins (UFT) com

entidades públicas, ou privadas em projetos acadêmicos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional. Palmas, 2021b. Disponível em: https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/j_M-rj7IRBKOmhjVuFSG2A/content/52-2021%20-%20Normas%20RI%20em%20conv.%20cont.%20ou%20Instrumentos%20correlatos%20da%20UFT%20com%20Ent.%20Pub.%20ou%20Privadas%20-%20Consuni-UFT.pdf. Acesso em: 9 mar. 2022.

VASCONCELLOS-SILVA, Paulo; ARAUJO-JORGE, Tania. Análise de conteúdo por meio de nuvem de palavras de postagens em comunidades virtuais: novas perspectivas e resultados preliminares. **CIAIQ2019**, [S.l.], v. 2, p. 41-48, 2019.

VARADARAJAN, Rajan. Toward sustainability: Public policy, global social innovations for base-of-the-pyramid markets, and demarketing for a better world. **Journal of International Marketing**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 1-20, 2014.

VILLAR OLAETA, J. Ethical Competencies and the Organizational Competency ‘Responsible University Social Innovation’: Looking at New Ways of Understanding Universities and the Competency-Based Education Model in the Context of Significant Social Changes in Latin America. **Tuning Journal for Higher Education**, [S.l.], v. 4, n. 2, p.311-332, 2017.

WILLIAMSON, O. E. **Economic organization: firms, markets and policy control**. New York: New York University Press, 1986.

WOLFE, D. A. The Role of Universities in Regional Development and Cluster Formation. *In*: JONES, G. A.; MCCARNEY, P. L.; SKOLNIK, M. L. **Creating knowledge, strengthening nations**. Toronto: University of Toronto Press, 2016. p. 167-194.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - TERMO DE ESCLARECIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa: **A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORTE DO BRASIL**: Incentivos e barreiras, que tem como objetivo a política de inovação social em Universidades Federais do Norte do Brasil. Para este estudo adotaremos os seguintes procedimentos: pesquisa documental e entrevista semiestruturada com gestores das Universidades.

Para análise dos dados colhidos por meio da entrevista será empregado o método de análise de conteúdo. A sua participação consistirá em responder a entrevista o qual será registrada por gravação com auxílio do aparelho celular da pesquisadora. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem na possível invasão de privacidade, risco de constrangimento ao responder questões entendidas como sensíveis, vitimização, perda do autocontrole e integridade perturbada ao revelar pensamentos e sentimentos revelados, discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado, demanda de tempo empregado para entrevista, traumas ou situações desconfortáveis que a entrevista pode trazer à tona, e esquecimentos ou “brancos” que poderão suceder. No entanto os riscos ou possíveis danos poderão ser amenizados pela garantia ao acesso dos resultados individuais sempre que solicitados, assegurar que os pesquisadores sejam habilitados ao método de coleta dos dados mediante a realização do teste piloto da pesquisa, ser sensível e estar atento aos sinais verbais e não verbais de desconforto dos sujeitos, minimizar desconfortos e interrupções garantindo local reservado e liberdade para não responder questões que os sujeitos considerem constrangedoras, assegurar a confidencialidade e a privacidade garantindo-lhe a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, assegurar a suspensão do estudo imediatamente ao perceber algum risco ou dano à saúde do sujeito participante da pesquisa, consequente à mesma, não previsto no termo de consentimento, garantir a divulgação pública dos resultados, bem como o retorno dos mesmos aos sujeitos, assegurar a inexistência de conflito de interesses entre a pesquisadora e os sujeitos da pesquisa, assumir o compromisso de comunicar às Universidades participantes os resultados da pesquisa, que nesse caso, objetiva compreender a política de

inovação social nas Universidades Federais do Norte do Brasil, e assegurar o anonimato dos sujeitos na descrição e discussão do estudo.

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar e a qualquer tempo e sem quaisquer prejuízos. A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados obtidos pela pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou qualquer dado, material ou registro que indique sua participação no estudo não será liberado sem a sua permissão. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao Sr.(a). Os dados, materiais e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos e, após esse tempo, serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resoluções Nº 466/12; 441/11 e a Portaria 2.201 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado(a) dos objetivos, métodos, riscos e benefícios da pesquisa **A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORTE DO BRASIL: Incentivos e barreiras**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

() Concordo que a entrevista seja gravada através da Plataforma Google Meet e, seja utilizado somente para esta pesquisa.

() Concordo que o meu registro possa ser utilizado em outras pesquisas, mas serei comunicado (a) pela pesquisadora novamente e assinarei outro termo de consentimento livre e esclarecido que explique para que será utilizado o material.

Assinatura do pesquisador

Assinatura do participante

Declaro que concordo em participar desta pesquisa. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido assinado por mim e pelo pesquisador, que me deu a oportunidade de ler e esclarecer todas as minhas dúvidas.

Nome do participante: _____ Data: ____/____/____.

Assinatura do participante

Pesquisador responsável: Michelle Trombini Duarte

Endereço: Quadra 603 sul, alameda 8, lote 28, Plano Diretor Sul, Palmas-TO.

CEP: 77016-354

Fone: (63) 99252-3748

E-mail: msduarte@uft.edu.br

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Avenida NS 15, Quadra 109 Norte - Plano Diretor Norte, Prédio do Almojarifado, Campus de Palmas.

Fone: (63) 32328023) de segunda a sexta no horário comercial (exceto feriados).

Email: cep_uft@uft.edu.br

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Categoria 1 – ESTRATÉGIA

1) De que forma a universidade busca cumprir a diretriz de impacto e transformação social que orienta a formulação e implementação das ações de extensão universitária?

2) Os projetos que envolvem inovação social ou tecnologias sociais são atualmente prioritários para a instituição? Se não, porque eles não são? Se sim, porque eles são?

3) Quais são as regras formais que a instituição dispõe para definir a forma de coordenação de políticas voltadas para o desenvolvimento de ações que envolvam inovação social ou tecnologias sociais?

Categoria 2 – ESTRUTURA

1) Qual a sua percepção sobre os efeitos da estruturação dada pelo SIORG relativa a flexibilização da estrutura e descentralização das decisões?

2) Há grupos de trabalho multidisciplinares com o envolvimento de parceiros externos e representantes da comunidade? Espaços para a interação com a comunidade (internos e externos)?

3) Há alguma estrutura organizacional que ofereça apoio aos projetos de impacto social? Ou alguma estrutura que possa oferecer? Se sim, como funcionam estes espaços? Eles têm normatização?

Categoria 3 - MECANISMOS DE SUPORTE

1) Quais são as formas utilizadas para apoiar os projetos que envolvem inovação social? Disponibilizam-se recursos (tempo, dinheiro, informações, tecnologia e/ou pessoas criativas) para o desenvolvimento de novas ou melhores soluções para os problemas sociais?

2) Quais as dificuldades enfrentadas para apoiar estes projetos?

3) Quais as estratégias utilizadas para transpor esses desafios?

4) Há alguma iniciativa de criação de uma rede de instituições para apoio/fomento desses projetos?

5) A Instituição oferece algum tipo de formação para os professores e alunos para atuarem em projetos de inovação social?

6) De que forma é realizado o mapeamento dos problemas sociais nos quais a universidade irá buscar impactar? Algumas áreas são consideradas prioritárias pela instituição?

7) A instituição possui prêmios ou políticas que expressam o seu reconhecimento e valorização às propostas que resultam em soluções inovadoras para problemas sociais?

Palmas, (TO), 02 de fevereiro de 2022



Michelle Trombini Duarte
(Pesquisadora Responsável)



Profa. Dra. Mônica Aparecida da Rocha Silva
Orientadora