

## Gestão e Inovação na Prática

**Eliel Unglaub**  
**Luciane W. B. Hees**  
**GIEd – Grupo de Pesquisa<sup>1</sup>**  
UNASP - EC /Brasil  
luciane.hees@ucb.org.br  
profeliel@yahoo.com.br

### RESUMO

Inovar por inovar é sem sentido, tampouco, isso não significa apenas criar algo novo, mas sim, ter um novo olhar para o que já existe. E uma vez identificada à necessidade de mudança não há que se ficar paralisado por medo. Uma nova abordagem para uma mesma ideia não necessariamente levará ao êxito, mas o interminável processo de busca por alternativas vai ao encontro de sanar tal necessidade. Gestores inovadores estão assumindo novas formas de atuação para que de fato se tornem grandes líderes. As competências para a liderança no futuro passam por ter uma visão ampla de todos os espaços envolvidos, saber gerenciar com complexidade as mudanças, além de conseguir desenvolver a si mesmo e aos outros. O gestor tem papel fundamental para despertar nos seus liderados o estímulo necessário para inovar, fazendo com que cada indivíduo se sinta parte integrante de toda equipe. Esse estudo, trata-se de uma produção técnica na qual propõe-se algumas ações inovadoras em forma de plano de ação conhecido como 5W2H, de Daychoum<sup>2</sup>(2007). Esse plano funciona como um mapeamento das ações, estabelecendo o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área e quais os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Aplica-se esse plano em diversas áreas de conhecimento, visto ser uma ferramenta de praticidade, para organização e elaboração de um projeto. Algumas ideias foram adaptadas de situações observadas e outras ideias foram criadas pelo grupo de pesquisa que participou desse estudo.

**Palavras-chave:** Gestão; Propostas Inovadoras; Educação Superior.

---

<sup>1</sup>GIEd - Gestão e Inovação na Educação. Componentes do Grupo de Pesquisa: Alessandra Nunes da Cruz Bispo, Antônio Marcos Gomes da Costa Gonçalves, Augusto Joaquim Sakandeya, Eliel Unglaub, Geovana Maria da Silva Santos, Josélia Aparecida de Souza, Kaionara Talita Brito Alves, Késia Gentil, Luana Aparecida de Andrade Zanitti, Luciane Weber Baia Hees, Miriã dos Reis Sette Pereira, Sabrina Ferreira de Andrade, Tatiana Palamine Souza. Professores convidados: Carlos Alexandre Hees, Delton Unglaub, Ingrid Merkle Moraes, Neila Junis Bernardo, Raquel Pierini Lopes dos Santos.

<sup>2</sup> Daychoum, M. (2007). 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento. São Paulo, Brasprot.

## **1.Introdução**

Este projeto foi iniciado em 2014 por alunos e professores do curso de Pedagogia. A motivação pela continuidade do projeto tem raiz nas inúmeras reflexões consideradas absolutamente necessárias para a implementação da educação transformadora tão almejada por todos que compõem a instituição.

Neste momento foi dada atenção especial para reflexões geradas em torno do tema ensino superior. Tendo em vista que o projeto de lei que pauta a reforma universitária no Brasil é ainda uma reforma estabelecida no final da década de 1960, temos por certo a importância de se discutir questões que tratem da inovação do ensino superior ao visar questões referentes a desafios latentes nas universidades.

Dentro dessa reflexão é importante se permitir quebrar antigos paradigmas e desenvolver um novo olhar, uma nova visão, uma releitura de questões já existentes em todos os segmentos do ensino superior. Entender e distinguir uma solução inovadora é um passo fundamental, entretanto, o grande desafio é implantar uma proposta de inovação.

A Reforma de 1968 produziu efeitos paradoxais no ensino superior brasileiro. Por um lado, modernizou uma parte significativa das universidades federais e determinadas instituições estaduais e confessionais, que incorporaram gradualmente as modificações acadêmicas propostas pela Reforma (MARTINS, 2009). No contexto de ensino superior inovar por inovar é sem sentido, não é só trazer novas ideias, tampouco, isso não significa criar algo novo, mas sim, ter um novo olhar para o que já existe. E, uma vez identificada a necessidade de mudança, não há que se ficar paralisado por medo de fracassar; uma nova abordagem para uma mesma ideia não necessariamente levará ao êxito, mas o interminável processo de busca por alternativas vai ao encontro de sanar tal necessidade.

A educação superior tende a se estruturar para oferecer um ensino de qualidade a um preço acessível, afim de ajudar na disseminação do conhecimento e da pesquisa, integradas na sociedade em que estão inseridas, podendo assim, contribuir para a melhoria de vida dos indivíduos (BOLSON, 2012). Portanto, faz-se necessário gestores inovadores que irão assumir novas formas de atuação e que de fato se tornem grandes líderes. As competências para a liderança no futuro passam por ter uma visão ampla de todos os espaços envolvidos, saber gerenciar com complexidade as mudanças, além de conseguir desenvolver a si mesmo e aos outros. O gestor tem papel fundamental em

despertar nos seus liderados o estímulo necessário para inovar, fazendo com que cada indivíduo se sinta parte integrante de toda equipe.

O Ensino Superior brasileiro vive uma fase de grande crescimento, o incentivo governamental vem fomentando a criação de novos cursos e de Instituições de Ensino Públicas e Privadas. Os cursos superiores vêm aumentando, cada vez mais, as competições entre instituições de ensino, principalmente instituições privadas. Isso obrigou as organizações a rever seus antigos paradigmas de gestão e adequar-se ao novo modelo educacional, com vistas a aumentar sua vantagem competitiva (BOLSON, 2012).

No contexto de ensino superior, o desafio da liderança gestora é quebrar a resistência do grupo em relação às novas propostas. Reforçar e valorizar as pequenas conquistas visando motivar para a superação de novos obstáculos. A visão deve ser compreendida por todos os integrantes do grupo para que haja engajamento dos envolvidos. Portanto, ter um olhar individual e geral em busca de reforçar os relacionamentos é de fundamental importância.

O gestor deve ser um modelo de comunicação aberta, honesta e eficaz. Para isso, é necessário ter uma formação adequada e contínua. A prática gestora se dá a partir do confronto contínuo com as crenças, valores e saberes entre os envolvidos. A complexidade do ato de aprender consiste na capacidade de gerir a mudança e a transformação de si próprio para que com isso seja capaz de propô-la ao grupo. Nesse aspecto a proposta é que haja a formação continuada do gestor para que este esteja capacitado para lidar com situações diversas ao envolver seus liderados e a comunidade acadêmica como um todo.

Maccarl e Rodrigues (2003), afirmam que a emissão da última versão da Lei de Diretrizes e Base da Educação – LDB tem transformado o setor educacional. Não somente abriu espaço para verdadeiras inovações na tecnologia educacional, como também o setor passou a ser visto como grande oportunidade de negócio por novos empreendedores. Isto é confirmado pelo crescimento quase exponencial de novas instituições de Ensino Superior. Ainda para os autores, o aumento da importância econômica está associado a uma acentuada concorrência localizada que requer das instituições redobrados esforços na busca de eficiência organizacional. Tornou-se inevitável a utilização da tecnologia como aliada na melhoria da eficácia operacional. Instrumentos de eficiência organizacional, como a Gestão do Conhecimento, são importantes fatores de domínio do negócio. (Maccarl; Rodrigues, 2003).

A presença de gestores mais participativos na gestão de uma instituição de ensino superior possibilitará benefícios maiores no que diz respeito à positividade dos resultados, principalmente na inovação de práticas pedagógicas presentes nas universidades.

A ideia de gestão democrática veio trazer um novo formato de gestão, que envolve todo o ensino superior e a comunidade. A reforma de 1968 privilegiou um modelo único de instituição de ensino superior no qual a pesquisa estava inserida no cotidiano acadêmico. A extensão recebia uma função ainda pouco definida e de via única, restrita a transferência de resultados para a sociedade e ao oferecimento de oportunidades de participação aos estudantes em programas de melhoria das condições de vida da comunidade (Macedo; Vettorato; Trevisan; Macedo, 2005).

Neste sentido é de suma importância que as universidades tenham como fator relevante a busca por formar cidadãos críticos, participativos e atuantes, que saibam posicionar-se frente às novas ideias propostas pela sociedade. A inovação deve buscar fortalecer os valores e princípios que regem a organização escolar, sendo necessário que a equipe gestora busque a reflexão com diligência e com o mais profundo zelo, para haver harmonia entre a filosofia professada e a nova proposta. A consciência do papel da instituição de ensino superior na sociedade deve estar clara e bem estabelecida para toda a equipe, visto que novas propostas podem ser agentes de mudanças significativas na comunidade.

## **2. Metodologia**

Esse estudo apresenta uma produção técnica que propõe ações inovadoras em forma de planos de ação. Esse plano funciona como um mapeamento das ações, estabelecendo o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área e quais os motivos para que esta atividade deve ser feita.

Algumas ideias foram adaptadas de situações observadas e outras ideias foram criadas pelo grupo, durante as reuniões periódicas de discussão. Também apresenta ideias adaptadas de ações já em andamento em algumas instituições de ensino. Todas as ideias foram selecionadas a partir de reflexões do grupo de estudo, sendo questionadas se eram relevantes para constarem na presente produção.

### 3. Apresentação das Propostas<sup>3</sup>

#### Proposta 1

O que: **O método andragógico**

Por que: Fundamentada em Mucchielli (1980) que afirma que a transposição da pedagogia escolar ou universitária para adultos é um fracasso. Há necessidade imediata de se formular uma metodologia especial para a aprendizagem de adultos. Sendo assim, sugerimos que os professores iniciantes da Educação Superior sejam habilitados para utilizar o método andragógico. Pode-se afirmar que no Brasil não existe uma efetiva preocupação por parte da maioria das instituições de Educação Superior em propor ações e estratégias para atender os docentes iniciantes na carreira” (Zanchet et al., 2012). A etapa de início da docência se constitui em um momento de enfrentamento de novas situações que, muitas vezes, geram novas e diferentes perspectivas de atuação na prática docente do professor iniciante. Diante dessa realidade, acreditamos na necessidade de discutir e propor ações inovadoras que atendam essa demanda. Pimenta e Anastasiou (2014), apontam a necessidade das instituições de Educação Superior desenvolverem programas de acompanhamento dos professores iniciantes no exercício da docência. Existe um crescente número de profissionais com formação apenas em sua área específica que são contratados para ensinar, sem que haja acompanhamento e criação de condições para o desenvolvimento profissional. Isso que pode comprometer a qualidade do ensino de graduação. Pimenta e Anastasiou (2014) declararam que “essas questões estão a exigir um posicionamento da comunidade universitária”. Além da escassez de estudos, considera-se necessário investigar esta fase importante do desenvolvimento profissional, em que “entre outros aspectos, são definidas as bases do conhecimento profissional que vão permitir ao professor principiante enfrentar os desafios de seus deveres profissionais” (Bozu, 2010).

Execução:

Quem: Gestores de Instituições de Educação Superior juntamente com Coordenadores de Cursos de Graduação.

---

<sup>3</sup> Essas propostas, totalizando 44 planos de ação estão disponíveis no livro do grupo de pesquisa: Gestão e Inovação na prática. Eliel Unglaub, Luciane Hees (orgs). – 1. Edição-Artur Nogueira, SP: Editora Paradigma, 2016.

Público Alvo:

Quem: Professores iniciantes na Educação Superior

Quando: No primeiro ano de atuação do docente da Educação Superior

Como: A andragogia é a ciência que estuda como os adultos aprendem, em oposição à pedagogia, que focaliza o ensino de crianças e jovens. Esse método favorece e estimula o adulto a aprender, pois são adultos com experiências de vida que precisam de uma metodologia específica. A questão é que os alunos de graduação normalmente são admitidos adolescentes e terminam o curso como adultos, o que exige do professor tanto o conhecimento e domínio da andragogia, quanto sua aplicabilidade numa zona limítrofe entre a pedagogia e a andragogia. Diante disso, é imperativo que sejam consideradas as características pedagógicas, mas estas devem ser combinadas com ferramentas da Andragogia. A relação da andragogia e da pedagogia é de completude e não de dicotomia, ou seja, os dois campos não são mutuamente excludentes, partem do ensino centrado no professor (decide o que ensinar, como ensinar e o que avaliar) e orientam-se ao ensino centrado em quem aprende (Cavalcante, 1999). Na andragogia, a aprendizagem é orientada pelo docente, mas acontece por via da discussão, da revisão pessoal, da auto avaliação e da solução de problemas que exigem alto grau de conhecimentos para encontrar a solução. Essas atividades podem ser individuais ou em grupo. O aluno adulto, nesse processo, entende a necessidade de aprender aquele conteúdo, seus benefícios e sua aplicabilidade. Os docentes da Educação Superior precisam receber orientação e apoio para se munir desses conhecimentos para realizar adequadamente o processo de aprendizagem, dominar técnicas da andragogia e assumir o papel de promotores do processo de aprendizagem.

Essa orientação pode ser feita através de minicursos oferecidos aos docentes com aulas virtuais e presenciais. Essa formação deve ser considerada obrigatória e fazer parte da carga horária do docente. No momento da seleção e contratação esse curso deve ser apresentado como um pré-requisito durante o período de experiência do docente.

Avaliação:

- Participação do docente no Curso de Andragogia.

•Aplicação das propostas em sala de aula através do acompanhamento dos planos de ensino do docente.

Referências:

Bozu, Z. (2010). El profesorado universitario novel. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, 3, Enero.

Cavalcanti, R. (1999). Andragogia: a aprendizagem nos adultos. *Revista clínica Cirúrgica da Paraíba*, n.6 (4).

Pimenta, S. G. e Anastasiou, L. G. C. (2014). *Docência no ensino superior*. 5 ed. São Paulo: Cortez.

Zanchet, B. M. B. A.; Fagundes, M. ; Vighi, C. ; Carreño, L. S. de M. ; Facin, Helenara P. ; Amaral, L. P. ; Silveira, T. V. (2012). *Qualidade do Ensino de Graduação: relação entre ensino e pesquisa e desenvolvimento profissional docente*. 1 ed. Araraquara: Junqueira e Marin.

## **Proposta 2**

O que: **Metodologia ativa aplicada ao ensino superior**

Por que: A educação formal está diante de desafios que visam estratégias de como evoluir para tornar-se relevante e conseguir que todos aprendam de forma competente: conhecer, construir seus projetos de vida e a conviver com os demais. Os processos de organizar o currículo, as metodologias, os tempos e os espaços precisam ser revistos. É preciso buscar metodologias inovadoras que possibilitem uma práxis pedagógica capaz de ultrapassar os limites do treinamento puramente técnico e tradicional, para efetivamente alcançar a formação do sujeito como um ser ético, histórico, crítico, reflexivo, transformador e humanizado. Para Pedro Demo (2004), o ato de aprender pressupõe um processo reconstrutivo que permita o estabelecimento de diferentes tipos de relações entre fatos e objetos, que desencadeie ressignificações e que contribua para a reconstrução do conhecimento e a produção de novos saberes, a partir de uma educação transformadora e significativa que rompa com o marco conceitual da pedagogia tradicional. A metodologia ativa estimula processos construtivos de ação-reflexão-ação (Freire, 2006), em que o estudante tem uma postura ativa em relação ao

seu aprendizado numa situação prática de experiências, por meio de problemas que lhe sejam desafiantes e lhe permitam pesquisar e descobrir soluções, aplicáveis à realidade. Conferindo uma maior flexibilidade ao currículo e à organização pedagógica, o professor dispõe de uma maior autonomia, maior responsabilidade nas estratégias de ensino relativas ao currículo, na sua avaliação, na seleção crítica e na produção de cenários de aprendizagem e materiais curriculares; o que se requer dele formação continuada (Veiga, 2004).

#### Execução

Quem: Gestores de Instituições de Educação Superior juntamente com Coordenadores de Cursos de Graduação;

#### Público Alvo

Quem: Professores iniciantes na Educação Superior

Quando: Cinco primeiros anos de atuação do docente da Educação Superior.

Como: As metodologias precisam acompanhar os objetivos pretendidos. Se queremos que os alunos sejam proativos, precisamos adotar metodologias em que os alunos se envolvam em atividades cada vez mais complexas, em que tenham que tomar decisões e avaliar os resultados, com apoio de materiais relevantes. Se queremos que sejam criativos, eles precisam experimentar inúmeras novas possibilidades de mostrar sua iniciativa (Moran, 2014). Desafios e atividades podem ser dosados, planejados e acompanhados e avaliados com apoio de tecnologias. Os desafios bem planejados contribuem para mobilizar as competências desejadas, intelectuais, emocionais, pessoais e comunicacionais. Exige pesquisar, avaliar situações, pontos de vista diferentes, fazer escolhas, assumir riscos, aprender pela descoberta, caminhar do simples para o complexo. Nas etapas de formação, os alunos precisam de acompanhamento de profissionais mais experientes para ajudá-los a tornar conscientes alguns processos, a estabelecer conexões não percebidas, a superar etapas mais rapidamente e a confrontá-los com novas possibilidades. Alunos e professores estão em processo de constante interação, onde se faz necessário repensar, rever e modificar o papel de cada um. Nóvoa (2000) ressalta que o professor, ao deslocar a atenção exclusiva dos saberes que ensina para as pessoas a quem esses saberes vão ser ensinados, desperta a necessidade imperiosa de refazer uma reflexão sobre o sentido do seu trabalho. Para o autor, seria

necessário que essa reflexão tivesse, simultaneamente, uma dimensão individual (autorreflexão) e uma dimensão coletiva (reflexão compartilhada). Esta proposta também é corroborada pela metodologia da problematização, com base no Arco de Maguerez, isto é, aprendizagem baseada em problemas (ABP).

Avaliação: Formativa e Somativa focada no processo ensino-aprendizagem

Referências:

Demo P. (2004). *Professor do futuro e reconstrução do conhecimento*.

Petrópolis: Vozes.

Freire, P. (2006). *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Paz e Terra.

Gemignani, Elizabeth Yu Me Yut. (2012). Formação de professores e metodologias ativas de ensino-aprendizagem: ensinar para a compreensão. *Fronteiras da Educação*, Recife, v. 1, (2).

Moran, J. M. (2014). *A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá*. 5. ed. Campinas: Papirus.

Nóvoa, A. (2002). Universidade e formação docente. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*. N.7, agosto.

Veiga, I.P.A (2004). *Educação Básica e Educação Superior. Projeto políticopedagógico*. Campinas, São Paulo: Papirus.

### **Proposta 3**

**O quê: Avaliação de desempenho de professores universitários**

**Por quê:** As pessoas são essenciais para o sucesso ou fracasso das instituições. Sem a força de trabalho, não há como alcançar os objetivos, a visão e os valores da organização. Assim, o interesse na perenidade da organização deve ser preocupação constante da direção, professores, alunos e seus responsáveis. Logo, a gestão de desempenho de pessoas se torna um processo relevante para o ambiente educacional. Para alcançar tal desafio, cabe à Gestão Educacional tornar o ambiente de trabalho menos estressante e mais saudável – tanto física como mentalmente.

Em qualquer instituição de ensino, há uma série de objetivos a serem alcançados, que são frequentemente determinados em reuniões da direção. Estes são considerados fundamentais para o sucesso e a manutenção da instituição no mercado. A avaliação de desempenho serve para monitorar o grau de cumprimento destes objetivos e para auxiliar na tomada de decisões adequadas. Para alcançá-los, é necessário elaborar uma avaliação de desempenho adequada (Ulrich, 2014; Chalmeta; Grangel, 2005).

Portanto, é fundamental medir o que é importante para a instituição. As medidas precisam se concentrar nas principais estratégias educacionais. O problema é que muitas organizações não conseguem traduzir metas qualitativas em métricas quantitativas. A relação entre as medidas qualitativas e quantitativas não são completamente entendidas. As evidências indicam que muitas vezes as organizações coletam uma quantidade considerável de informações, mas não tem um sistema eficaz para traduzir essa estratégia em ação eficaz (Bhasin, 2008).

Um tipo bastante adequado de avaliação é a 360 graus. Ela contempla algumas vantagens sobre as demais. O modelo de aplicação pode ser personalizado de acordo com a instituição. Porém, em suma, nela são captadas diversas opiniões e não apenas a do superior e da auto avaliação.

#### Execução

Quem: Gestores de Instituições de Educação Superior juntamente com Coordenadores de Cursos de Graduação; Profissionais de RH da Instituição; Alunos; e eventuais fornecedores.

#### Público Alvo

Quem: Professores na Educação Superior

Quando: Anualmente

Como: 1. Escolha o perfil da liderança. A equipe que será responsável pela avaliação 360 graus deve ser imparcial neste processo. Pode ser composta por profissionais do RH ou por uma seleção mista de colaboradores de diversas áreas. Esta equipe deve garantir que a avaliação seja transparente, coerente e assertiva. Além de organizar este processo, a equipe também participa do feedback após a avaliação. Nesta etapa, a equipe

escolhida determina como será o levantamento dos dados e como serão analisados. Por isso, podem criar um formulário padrão ou direcionar os itens a serem avaliados.

2. Escolha quem vai fornecer o feedback sobre os avaliados. Nesta parte, decida quais são os envolvidos na avaliação de cada colaborador. Por exemplo, o chefe direto, o professor colega, os alunos, fornecedores (cantina, encadernação, limpeza etc.). Ou seja, representantes de diversas áreas com os quais o professor entra em contato. É importante manter em sigilo completo quem serão os avaliadores e garantir que tiveram contato com o professor durante o período escolhido para a observação do professor.

3. Treine todos os avaliadores. Nesta fase, a equipe organizadora deve realizar um treinamento com todos os envolvidos. Devem ser abordados cada item e como esta avaliação vai refletir na carreira dos professores. Além de passar os detalhes do processo de feedback.

4. Faça a coleta dos dados. Em alguns casos, a avaliação é feita por meio digital, neste caso, é importante realizar um tutorial sobre o sistema. Garanta que o sistema é confiável (faça testes previamente). Tenha uma equipe preparada para processar os dados e obter resultados num período curto.

5. Divulgue os resultados e os utilize para o feedback final. Nesta última etapa, os resultados da auto avaliação e dos avaliadores devem ser transcritos para um relatório. Nele, garanta que o sigilo dos avaliadores seja respeitado. O chefe direto pode, junto com outro líder, dialogar com o professor para discutir os pontos fortes, pontos fracos e os aspectos positivos da avaliação 360 graus realizada. Baseado em Souza et. al. (2009)

Avaliação: Neste modelo de avaliação de desempenho são feitas perguntas por característica com possibilidade de alternativas de resposta (por exemplo: Nunca, Pouco, Algumas Vezes, Muito, Quase Sempre). Os itens avaliados podem ser os destacados abaixo (com possibilidade de personalização). Ao lado está uma sugestão de pergunta, mas podem ser criadas outras perguntas pertinentes, no entanto, não crie avaliações que superem 30 minutos de preenchimento.

Liderança: Consegue influenciar os alunos e motivá-los a participar da disciplina?

Integridade: Trabalha de forma ética?

Flexibilidade: Enfrenta as dificuldades com criatividade?

Relacionamento: Procura gerir as opiniões e apaziguar conflitos?

Olhar sistêmico: Sabe qual a importância de se conectar com os outros departamentos da Faculdade para cumprir seus objetivos?

Trabalho em Equipe: Consegue trabalhar em grupo sem causar conflitos?

Responsabilidade: Cumpre seus prazos e atinge seus objetivos ao desempenhar seu trabalho?

Comunicação: Comunica-se com clareza, sem esconder fatos ou omitir informações?

Foco em resultados: Trabalha para atingir os objetivos da faculdade e da organização?

Organização: Sabe usar seu tempo de forma adequada?

Referências:

Bhasin, S. (2008). Lean and performance measurement. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 19, (5).

Chalmeta, R.; Grangel, R. (2005) Performance measurement systems for virtual enterprise integration. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, v. 18, (1).

Ulrich, D.; Brockbank, W.; Younger, J.; Ulrich, M. (2014). *Competências globais do RH: Agregando valor competitivo*. Porto Alegre: Bookman.

Souza, V. L.; Mattos, I. B.; Sardinha, R. L. L.; Alves, R. C. S. (2009). *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: FGV EDITORA.

#### **4. Conclusão**

No contexto atual marcado pelos desafios que circundam a gestão escolar e neste caso especificamente o ensino superior, entende-se que os aspectos inovadores estão vinculados às novas formas de trabalho pedagógico, bem como a reestruturação da instituição, tornando-se um caminho eficaz para a concretização da educação na sociedade contemporânea.

O ritmo acelerado em que o avanço tecnológico está adentrando a universidade torna necessário um planejamento estratégico diferenciado, aberto a novas propostas visando buscar parcerias entre vários setores na intenção de criar novos processos de inovação que possam alavancar o ensino e a produção de novos conhecimentos para que estes contribuam para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

**Referências:**

Maccarl, Emerson. M.; Rodrigues, Leonel. C. (2003). *Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior*. São Paulo.

Macedo, Arthur. R; Vettorato, Ligia. M. T; Trevisan, Péricles. Macedo, Caio. S. (2005). *Educação Superior no Século XXI e a Reforma Universitária Brasileira*. Rio de Janeiro.

Martins, Carlos. (2009). B. *A Reforma Universitária de 1968 e a Abertura para o Ensino Superior Privado no Brasil*. Campinas: Educação e Sociedade.