ReGeo
ISSN: 2177-3246

PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA POTENCIALIZAR E ALAVANCAR A INOVAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA REVISÃO DE ESCOPO

PROPOSAL OF A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TO STRENGTHEN AND LEVERAGE INNOVATION IN FEDERAL UNIVERSITIES: A SCOPING REVIEW

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR E IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN UNIVERSIDADES FEDERALES: UNA REVISIÓN DE ALCANCE

https://doi.org/10.56238/revgeov17n7-049

Data de submissão: 23/05/2026 **Data de publicação:** 07/07/2026

Édio Polacinski
Doutor em Engenharia de Produção
Instituição: Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)

João Artur de Souza
Doutor em Engenharia de Produção
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Gertrudes Aparecida Dandolini
Doutora em Engenharia de Produção
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Leandro Dorneles dos Santos
Doutor em Administração
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Claudio Eduardo Ramos Camfield
Doutor em Gestão
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Eliete Dos Reis Lehnhart
Doutora em Administração
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Jovani Patias
Doutorando em Administração
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

RESUMO
Considerando a crescente necessidade de inovação nas universidades federais diante das transformações sociais, tecnológicas e competitivas do ensino superior, identifica-se como problema de pesquisa como potencializar a gestão estratégica para alavancar a inovação nessas instituições. Objetiva-se propor um modelo de gestão estratégica capaz de fomentar práticas inovadoras a partir da identificação de elementos, modelos e boas práticas aplicáveis ao contexto das IES federais. Para tanto, procede-se a uma revisão de escopo, utilizando métodos sistemáticos de busca, seleção e análise de estudos nacionais e internacionais, complementada por análise de conteúdo. Desse modo, observa-se

que a literatura evidencia múltiplas variáveis estratégicas inter-relacionadas, como transformação digital, gestão do conhecimento, inovação, internacionalização e gestão por competências, que influenciam diretamente a capacidade inovativa das instituições. Os resultados permitiram a proposição do modelo "Inova + IES Federais", estruturado em premissas estratégicas e não prescritivas. Conclui-se que a adoção integrada dessas variáveis pode fortalecer a gestão estratégica e ampliar a capacidade de inovação das universidades federais, respeitando suas particularidades institucionais e contextuais.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Inovação. Universidades Federais. Ensino Superior.

ABSTRACT

Given the growing need for innovation in federal universities in the face of social, technological, and competitive transformations in higher education, the research problem identified is how to strengthen strategic management to leverage innovation in these institutions. The objective is to propose a strategic management model capable of fostering innovative practices based on the identification of elements, models, and best practices applicable to the context of federal higher education institutions. To this end, a scoping review is carried out using systematic methods for searching, selecting, and analyzing national and international studies, complemented by content analysis. The literature thus reveals multiple interrelated strategic variables, such as digital transformation, knowledge management, innovation, internationalization, and competency-based management, which directly influence the innovative capacity of institutions. The results enabled the proposal of the "Inova + Federal HEIs" model, structured around strategic and non-prescriptive premises. It is concluded that the integrated adoption of these variables can strengthen strategic management and expand the innovation capacity of federal universities while respecting their institutional and contextual particularities.

Keywords: Strategic Management. Innovation. Federal Universities. Higher Education.

RESUMEN

Considerando la creciente necesidad de innovación en las universidades federales frente a las transformaciones sociales, tecnológicas y competitivas de la educación superior, se identifica como problema de investigación cómo potenciar la gestión estratégica para impulsar la innovación en estas instituciones. El objetivo es proponer un modelo de gestión estratégica capaz de fomentar prácticas innovadoras a partir de la identificación de elementos, modelos y buenas prácticas aplicables al contexto de las instituciones federales de educación superior. Para ello, se realiza una revisión de alcance utilizando métodos sistemáticos de búsqueda, selección y análisis de estudios nacionales e internacionales, complementada con análisis de contenido. De este modo, la literatura evidencia múltiples variables estratégicas interrelacionadas, como la transformación digital, la gestión del conocimiento, la innovación, la internacionalización y la gestión por competencias, que influyen directamente en la capacidad innovadora de las instituciones. Los resultados permitieron proponer el modelo "Inova + IES Federales", estructurado sobre premisas estratégicas y no prescriptivas. Se concluye que la adopción integrada de estas variables puede fortalecer la gestión estratégica y ampliar la capacidad de innovación de las universidades federales, respetando sus particularidades institucionales y contextuales.

Palabras clave: Gestión Estratégica. Innovación. Universidades Federales. Educación Superior.

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto no qual os recursos cognitivos se tornam progressivamente mais relevantes do que os recursos materiais para o desenvolvimento, destaca-se a crescente importância do ensino superior e de suas instituições (Delors, 1999). Do mesmo modo, evidencia-se que uma universidade inevitavelmente necessita se tornar inovadora, com base em dirigentes capazes de adotar um estilo de gestão que possibilite a obtenção de qualidade e integração das atividades de "ensino, pesquisa, extensão e de gestão acadêmica", com a necessária competência administrativa para gerir os diversos recursos organizacionais envolvidos, a saber: estratégia organizacional, capital humano, infraestrutura, recursos financeiros, tTecnologia da Informação (TI), entre outros (Meyer Jr; Murphy, 2003).

Para tanto, e neste contexto, convém observar que um planejamento minucioso se faz necessário para possibilitar o desenvolvimento de práticas inovativas em qualquer tipo de organização, inclusive e especialmente, nas de ensino superior. Além disto, Costa (2021) enfatiza que o planejamento em universidades, consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos das instituições, rumo a que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito "do que, como, por que, quando, por quem e onde fazer?", bem como diz respeito a análise e a verificação de quais situações poderão ocorrer no futuro, levando em consideração uma série de fatores, de acontecimentos e de probabilidades.

Neste ínterim destaca-se que as pesquisas científicas podem ser classificadas, de maneira geral, em empíricas, teórico-empíricas e teóricas. No âmbito das pesquisas teóricas, existem diferentes possibilidades metodológicas, dentre as quais se insere a revisão de escopo, voltada ao mapeamento e à sistematização do conhecimento disponível sobre determinado tema. Essa última, foi definida como a opção do presente estudo, que de acordo a Munn *et al.* (2022), se caracteriza por ser um tipo de síntese de evidências, que se propõem a identificar e mapear sistematicamente a amplitude das evidências disponíveis sobre um determinado tópico, campo, conceito ou questão, muitas vezes independentemente da fonte, ou seja, pesquisa primária, revisões e/ou evidências não-empíricas.

Isto posto, acrescenta-se que a referida temática, tem se mostrado muito relevante para todos os tipos de organizações, principalmente, para as universidades federais, que buscam se adaptar às mudanças do mercado e da sociedade em que estão inseridas desde sempre, mas especialmente, nos últimos anos. Dessa forma, definiu-se o problema de pesquisa, a saber: Como potencializar a gestão estratégica para alavancar a inovação nas IES federais públicas?

Portanto, o presente estudo tem como objetivo propor um modelo conceitual de gestão estratégica para potencializar a inovação em universidades federais. Tal objetivo será alcançado com

base na identificação e análise de modelos, elementos e boas práticas de gestão estratégica associadas à inovação no contexto de instituições de ensino superior identificados na literatura.

A necessidade de adaptação, mudança e inovação tem se intensificado em organizações de diferentes naturezas, sejam públicas ou privadas. No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) federais, esse cenário torna-se ainda mais desafiador diante da redução no número de estudantes matriculados, influenciada por fatores demográficos, como a diminuição do tamanho das famílias, bem como pelo aumento da concorrência com instituições privadas e pela expansão da educação a distância, intensificada no período pós-pandemia. Além disso, evidencia-se a necessidade de adequação dessas instituições às novas demandas sociais, tecnológicas e educacionais. Nesse sentido, o presente estudo justifica-se pela sua relevância ao propor subsídios teóricos que possam apoiar a gestão estratégica e a promoção da inovação em universidades federais, contribuindo para a tomada de decisão de seus gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão estratégica refere-se ao processo de formulação e implementação de estratégias organizacionais voltadas ao alcance de objetivos institucionais, por meio da coordenação de recursos e capacidades organizacionais (Costa, 2007; Oliveira, Perez Junior e Silva, 2011). Serra *et al.* (2014) incluem que os gestores devem adotar estratégias que sejam flexíveis, oportunizando à empresa a capacidade de reação e adaptação às mudanças que possam ocorrer no mercado, sendo que essas mudanças podem ser consequência das forças que governam a competição no setor. Além disso, é necessário que haja uma evolução das estratégias aplicadas, com o propósito de tirar proveito de novas oportunidades ou superar instabilidades e crises.

Costa (2007) afirma que para a formulação da estratégia não existe uma ciência exata, por isso os gestores buscam desenvolvê-la com base em experiências passadas e o momento atual, sendo que, independentemente da estratégia adotada, ela deve ser clara, objetiva e simples, permitindo que ela possibilite ser compreendida por todos os membros da organização.

Mais especificamente, e no que se refere a operacionalização, de um planejamento estratégico e/ou a definição de estratégias, a utilização de diversas ferramentas e/ou métodos de apoio a gestão estratégica são primordiais. Uma das mais utilizadas e consideradas essenciais para tanto, refere-se a matriz SWOT. A matriz permite através de uma análise de ambientes, a realização de um diagnóstico e uma análise de cenários, que auxiliam na elaboração do planejamento empresarial (Kuazaqui, 2016).

Benraouane e Harrington (2021) evidenciam que a inovação é caracterizada por novidade e valor, ou seja, ideias e invenções sem a manifestação de valor, não são inovações. Já, para Harrington e

Voehl (2020), inovação se refere a implementação da ideia criativa no mundo dos negócios e que assim gerem valor. Acrescente-se Haines e Sharif (2006) que afirmam que a inovação é a melhoria na gestão organizacional e de suas relações com o ambiente interno e externo, ou seja, muito próximo das premissas de diversas escolas estratégicas, conforme mencionado anteriormente.

Importante ressaltar que Costa (2021) preconiza que as instituições de ensino são cruciais para a formação de profissionais criativos e cidadãos plenos, capazes de promoverem avanços na ciência e tecnologia, bem como na construção de um sistema eficiente de inovação. Todavia, para Christensen e Henry (2014), o sentido da universidade inovadora deve transcender a competição econômica por reconhecer que o seu produto e serviço são os melhores investimentos em curto prazo para desenvolvimento de uma economia de um país sustentável. Acrescentam que ao mesmo tempo em que captam acadêmicos, necessitam desenvolver ações estratégicas para satisfazê-los, bem como precisam preocupar-se em aproximar os professores, dos processos de ensino-aprendizagem, uma vez que esses, são considerados os profissionais dotados de competências capazes de transformar vidas.

Clark (1998), menciona que uma universidade inovadora promove uma cultura favorável à inovação, por meio de práticas inovativas e do compartilhamento de ideias direcionadas as práticas empreendedoras, as quais devem emanar de indivíduos e pequenos grupos organizacionais, bem como assumam uma alta tolerância à tomada de risco. Também, que explorem novas formas de organizar o conhecimento e explorem de maneira mais eficaz os campos em que já estão engajadas.

Por conseguinte, e no contexto de pesquisa, acrescenta-se Padoveze (2016), que preconiza que um modelo de gestão, refere-se a um conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar uma organização a cumprir sua missão com mais eficácia.

3 MÉTODO

A fim de alcançar o objetivo proposto neste estudo adotou-se como método de pequisa a revisão de escopo, que de acordo com Munn *et al.* (2022) se caracteriza por ser um tipo de síntese de evidências, que se propõem a esclarecer conceitos e/ou definições-chave na literatura, ou seja, busca a partir de pesquisas existentes, utilizar métodos sistemáticos e explícitos, a fim de esclarecer as bases de evidências. Para tanto, utiliza-se de forma sistemática, de um protocolo muito bem estruturado, com um problema, objetivos e critérios bem definidos para inclusão/exclusão, bem como todos os demais procedimentos científicos adequados para o desenvolvimento do estudo.

Adicionalmente, Arksey e O'Malley (2005) destacam que a elaboração da revisão de escopo percorre um processo de etapas específicas, a saber: (i) formulação da questão de pesquisa - ponto de partida para orientar o processo de análise da literatura; (ii) identificação de estudos relevantes

adequados para responder a questão de pesquisa; (iii) seleção dos estudos com o auxílio de critérios de inclusão elaborados post-hoc (e não antes da análise, como no caso da revisão sistemática) e baseando-se na crescente familiaridade com a literatura encontrada; (iv) descrição qualitativa dos dados, com o objetivo de organizar, resumir e interpretar as informações relevantes obtidas nas publicações analisadas; (v) coleta e resumo dos resultados, a fim de apresentar uma visão geral de todo o material analisado.

Peeters *et al.* (2017), evidenciam que a metodologia para revisão de escopo apresenta etapas específicas, que são: (i) definir e alinhar a pergunta de pesquisa e objetivo; (ii) desenvolver e alinhar os critérios de inclusão como o problema e objetivos de estudo; (iii) descrever o planejamento para os estudo (seleção, extração e criação de evidências); (iv) identificar as evidências; (v) selecionar as evidências; (vii) extrair as evidências; (viii) traçar as evidências; (ix) resumir as evidências em relação ao problema e objetivos; (ix) consultar os cientistas da informação, bibliotecários e/ou especialistas durante todos os procedimentos de pesquisa.

Assim, em função do exposto, bem como das particularidades acerca de revisão de escopo preconizadas por Arksey e O'Malley (2005), Peeters *et al.* (2017) e Lourenço (2024), definiu-se as "etapas, forma de coleta, tratamento e apresentação de dados" para a "revisão de escopo", do presente estudo, que seguem:

1) Definição do problema e objetivos de pesquisa
2) Elaboração do protocolo de pesquisa
3) Definição, esclarecimentos e planejamento da equipe de trabalho
4) Busca nas bases de dados
5) Verificação e eliminação dos duplicados
6) Leitura do título, resumo e palavras-chave
7) Leitura dos trabalhos completos e escolha dos conteúdos
8) Síntese dos dados coletados

Isto posto, destaca-se que em sequência a revisão de escopo, foi utilizada também a "análise de conteúdo por categorização" proposta por Bardin (2011), que fundamentalmente, foi organizada para essa pesquisa, seguindo três etapas principais, a saber: "Pré-análise do conteúdo", "Exploração do conteúdo" e "Tratamento dos resultados, inferências e interpretações dos conteúdos".

Inicialmente, destaca-se que foram definidos como critérios de inclusão/exclusão: A) Critérios de inclusão: todos e somente os trabalhos que atendam a pergunta de pesquisa, que é: como

potencializar a gestão estratégica para alavancar a inovação nas IES federais públicas? B) Critérios de exclusão: (i) impossibilidade de acesso ao texto integral; (ii) trabalhos duplicados.

Posteriormente, definiu-se os critérios para seleção dos resultados de busca, que foram: A) Tipo de documento: artigos, teses, dissertações; B) Área geográfica: estudas nacionais e internacionais; C) Período de tempo: 05 anos = 2018 a 2023; D) Idioma: português, inglês e espanhol.

Em sequência, definiu-se a estratégia de busca, com base nos seguintes assuntos em três idiomas: A) Assunto e sinônimos em português: modelo de gestão estratégica, instituições de ensino superior (IES) federais, métodos de inovação, ferramentas de inovação, técnicas de inovação; B) Assunto e sinônimos em espanhol: modelo de gestión estratégica, instituciones federales de educación superior (IES), métodos de innovación, herramientas de innovación, técnicas de innovación; C) Assunto e sinônimos em inglês: strategic management model, federal higher education institutions (HEIs), innovation methods, innovation tools, innovation techniques.

A seguir, definiu-se três bases de dados relacionadas a teses e/ou dissertações, nacionais e/ou internacionais e mais três bases de dados referentes a periódicos nacionais e internacionais.

A) Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) - Acesso gratuito: http://bdtd.ibict.br/vufind/: "gestão estratégica" AND inovação AND ("instituições de ensino superior" OR "IES" OR "Educação Superior" OR "Ensino Superior"). Quantidade de resultados previstos: 07 – Para replicar a busca cole a estratégia acima na caixa de busca da tela inicial. A estratégia precisou ser simplificada por limitações da ferramenta de busca. É possível exportar item por item diretamente para o endnote versão web. Mas como são poucos resultados, você pode selecionar na própria base de dados;

B) Catálogo de Teses e Dissertações (CAPES) - Acesso gratuito: https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/: "gestão estratégica" AND inovação AND "ensino superior". Filtros aplicados: 2018-2023. Quantidade de resultados: 51 – Para replicar a busca cole a estratégia acima na caixa de busca da tela inicial. A estratégia precisou ser simplificada por limitações da ferramenta de busca. Esta base não tem ferramenta de exportação de dados. É preciso fazer a seleção dos estudos na própria base;

C) Web of Science (Clarivate Analytics) - Base de dados de acesso restrito/pago. Acesso via Portal de Periódicos da CAPES (http://periodicos.capes.gov.br/), utilizando a opção "Acervo" > "Lista de bases". Utilize o VPN ou Acesso CAFe para acessá-la quando estiver fora da UFSC. (TS=("strategic management" OR "Strategic planning") AND TS=(innovation OR "innovation methods" OR "innovation tools" OR "innovation techniques") AND TS=("higher education institutions" OR "HEIs" OR "Public Higher Education" OR "Higher Education" OR Universities OR University OR Colleges

OR College)) AND (PY==(“2023” OR “2022” OR “2021” OR “2020” OR “2019” OR “2018”)). Quantidade de resultados: 155 – Para replicar a busca: entre na base e clique em “Pesquisa avançada”. Cole a estratégia acima na caixa que está abaixo de “visualização de busca”;

D) ProQuest Dissertations & Theses Global (PQDT Global) - Base de dados de acesso restrito/pago. Acesso via Portal da BU/UFSC: http://bases.bu.ufsc.br/proquest/: Utilize o VPN para acessá-la quando estiver fora da UFSC. noft(“strategic management” OR “Strategic planning”) AND noft(innovation OR “innovation methods” OR “innovation tools” OR “innovation techniques”) AND noft(“higher education institutions” OR “HEIs” OR “Public Higher Education” OR “Higher Education”). Filtros aplicados: 2018-01-01 - 2023-12-31. Quantidade de resultados: 22 – Para replicar a busca cole a estratégia acima na caixa de busca da tela inicial;

E) SciELO - Acesso gratuito: https://www.scielo.org/: (“strategic management” OR “Strategic planning” OR “gestão estratégica” OR “gestión estratégica”) AND (innovation OR “innovation methods” OR “innovation tools” OR “innovation techniques” OR inovação OR “métodos de inovação” OR “ferramentas de inovação” OR “técnicas de inovação” OR “métodos de innovación” OR “herramientas de innovación” OR “técnicas de innovación”) AND (“higher education institutions” OR “HEIs” OR “Public Higher Education” OR “Higher Education” OR Universities OR University OR Colleges OR College OR “instituições de ensino superior” OR “IES” OR “instituciones de educación superior” OR Universidades OR “Educação Superior” OR “Ensino Superior” OR Faculdades OR Universidade OR “Educación Superior” OR “Enseñanza Superior” OR Facultades OR “Instituciones de Enseñanza Superior”). Quantidade de resultados: 17 – Para replicar a busca cole a estratégia acima na caixa de busca da tela inicial;

F) Scopus (Elsevier) - Base de dados de acesso restrito/pago. Acesso via Portal de Periódicos da CAPES (http://periodicos.capes.gov.br/): utilizando a opção “Acervo” > “Lista de bases”. Utilize o VPN ou Acesso CAFe para acessá-la quando estiver fora da UFSC. (TITLE-ABS-KEY (“strategic management” OR “Strategic planning”) AND TITLE-ABS-KEY (innovation OR “innovation methods” OR “innovation tools” OR “innovation techniques”) AND TITLE-ABS-KEY (“higher education institutions” OR “HEIs” OR “Public Higher Education” OR “Higher Education” OR universities OR university OR colleges OR college)) AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2024. Quantidade de resultados: 177 – Para replicar a busca: entre na base e clique em “Advanced document search”. Cole a estratégia acima e clique em “search”.

Foram previstos um total de 429 trabalhos, assim distribuídos: BDT com 07 previstos, Capes com 51 previstos, Web of Science com 155 previstos, ProQuest com 22 previstos, Scielo com 17 previstos e Scopus com 177 previstos.

Destaca-se que considerando os critérios de inclusão/exclusão, dos 429 previstos no protocolo foram identificados 261 na íntegra e com acesso completo. Nesta etapa de leitura do "título, resumo e palavras-chave". Nesta etapa de leitura dos 45 trabalhos completos para escolha dos conteúdos a serem considerados, em sistema duplo-cego de revisão por pares, foram indicados pela equipe de trabalho, já referida, os conteúdos que compuseram o relatório final. O Quadro 1, apresenta os 45 trabalhos definidos para a análise final.

Quadro 1. Identificação dos textos incluídos na revisão de escopo

Nº	Autor	Ano	Título
1.	DOS SANTOS	2019	Uma proposta de modelo de gestão estratégica da política de inovação da UFFS.
2.	PEREIRA	2023	A influência da orientação empreendedora sobre a inovação e a responsabilidade social na gestão de instituição pública de ensino superior.
3.	DE OLIVEIRA	2021	Gestão estratégica de pessoas: proposta de um modelo de gestão estratégica de pessoas por competências para carreira de servidores técnico-administrativos em educação da UFRN.
4.	LIMA FILHO	2019	Implantação da gestão de riscos em uma instituição federal de ensino superior: uma abordagem apreciativa.
5.	AVIGO	2018	Inovação organizacional em compras públicas: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016.
6.	LEITE	2020	Projeto-piloto de teletrabalho em uma instituição de ensino superior.
7.	SOARES	2018	Fatores que influenciam na popularidade de postagens de marcas em mídias sociais: um estudo netnográfico no contexto da instituição de ensino superior.
8.	EUFRÁSIO	2019	Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: grau de alcance e estágio de implantação de práticas.
9.	LOUREGA	2019	Processo de implantação de um sistema de gestão ambiental em universidades.
10.	PIRES	2018	Balanced Scorecard no planejamento estratégico da diretoria de educação a distância da universidade federal de Lavras.
11.	SOARES	2023	A transformação digital na administração pública federal: análise na perspectiva dos servidores públicos da área de Gestão de Pessoas de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).
12.	DAMASCENO	2021	As dimensões e os processos da qualidade em instituições de ensino superior: a trajetória e o desempenho do discente.
13.	BECERRA, MARTÍNEZ e SANTANA	2021	Los objetivos de desarrollo sostenible desde la proyección estratégica de la educación superior.
14.	UVE et al.	2021	Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica em los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos.
15.	RIVERO e LÓPEZ	2019	Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos.
16.	PASSENTI	2023	What is the impacto f the covid pandemic on enrollment and retention in one small private college, and what innovative strategies were usad to address these challenges.
17.	TAQATEQAH	2019	Investigating the Influence of the Individual Empowerment and Cultural Intelligence on the Emergence of Innovation in the Public Sector.
18.	POST	2018	Stories Students Tell: A Content Marketing Plan to Increase Enrollment at Cumberland County College.
19.	TRAN BA-LINH.	2020	Putting Internationalisation Strategies into Practice: The Role of University Non-leaders' Sensemaking.

20.	CEPA e SCHILDT	2022	What to teach when we teach digital strategy? An exploration of the nascent field.
21.	FERNÁNDEZ-MESA et al.	2022	The pivotal role of students' absorptive capacity in management learning.
22.	VASILYEV, S. V.	2019	Modern trends in the development of science management.
23.	RICCOMINI et al.	2019	Educational innovation: trends for higher education in Brazil.
24.	GARCEZ, FRANCO e SILVA	2021	The soft skills bases in digital academic entrepreneurship in relation to digital transformation.
25.	ROCHELLE e CHONG HO	2022	Belt and Road Initiatives: implications for China's internationalisation of tertiary-level education.
26.	HAYTER e CAHOY	2018	Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach.
27.	SOETANTO e VAN GEENHUIZEN	2018	Life after incubation: The impact of entrepreneurial universities on the long-term performance of their spin-offs.
28.	PERIS-ORTIZ, GARCÍA-HURTADO e DEVECE	2019	The influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities.
29.	ROMERO, FERREIRA e FERNANDES	2020	The multiple faces of the entrepreneurial university: a review of the prevailing theoretical approaches.
30.	GARCEZ, SILVA e FRANCO	2022	The Hard Skills Bases in Digital Academic Entrepreneurship in Relation to Digital Transformation.
31.	HAMZAH, ALNASER e WAHEEB	2018	Accelerating the transformation to a green university: University of Bahrain experience.
32.	CARREÑO, e ESCOBAR	2019	Gestión del conocimiento en el marco de la innovación en la Facultad de Ciencias Juridicas de la Universidad de Manizales: Auditoria de conocimiento.
33.	GEORGE e WOODEN	2023	Managing the Strategic Transformation of Higher Education through Artificial Intelligence.
34.	BLUNCK, FETZER e TILLEY	2021	Benchmarking digital education programs on social entrepreneurship: what a digital program on social entrepreneurship can learn from other digital social entrepreneurship programs.
35.	ORTIZ e LÓPEZ	2018	Integrated Management Systems and Modern Management.
36.	VERDÚ, PANDO e LLAMAS	2019	Un marco de referência para las enseñanzas artísticas v isuales en dispositivos m óviles.
37.	VATOLKINA e CARDOSO	2021	E-Learning Development Strategy of the University: Comparative Study.
38.	ESCUDERO	2018	Los Efectos del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria en la Universidad Nacional de Córdoba.
39.	ANTONIUK et al.	2019	"Rankings in the higher education competitiveness management system".
40.	SHAULSKA et al.	2020	"Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use".
41.	WATTS e LADDUSAW	2021	Robust to Overwhelming: A Case Study on Planned Abandonment for GIS Services.
42.	MORENO-CARMONA, et al.	2020	Applying the Open Government Principles to the University's Strategic Planning: A Sound Practice.
43.	DE LA POZA et al.	2021	Universities' Reporting on SDGs: Using THE Impact Rankings to Model and Measure Their Contribution to Sustainability.
44.	KIM e REHG	2018	Faculty Performance and Morale in Higher Education: A Systems Approach.
45.	JACKSON	2019	Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos autores de referência (2024)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

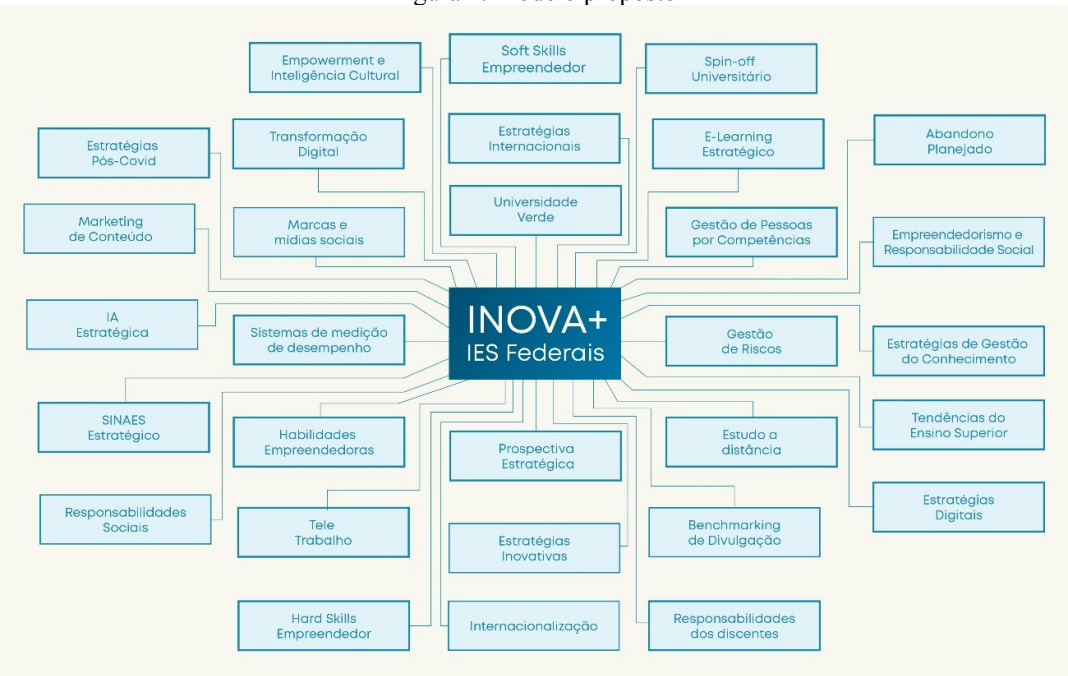
4.1 MODELO PROPOSTO

À luz do que foi exposto ao longo deste estudo, especialmente com base na revisão de escopo apresentada, apresenta-se, na sequência, o modelo proposto (Figura 1). Inicialmente, destacam-se as premissas do modelo, denominado “INOVA + IES Federais”. O modelo é direcionado ao “nível estratégico”, ou seja, tem como objetivo oportunizar as IES federais que tiverem interesse em estabelecer uma arquitetura organizacional e de gestão voltada a inovação de forma estratégica, melhor dizendo, não busca abordar os níveis tático e operacional.

Além disso, o modelo caracteriza-se por ser “não prescritivo”, que é sustentado por “variáveis e/ou conceitos fundamentais” que são “interrelacionados e interdependentes” sempre direcionados ao atingimento de resultados inovativos e/ou estratégicos, a saber: 1) Empowerment e Inteligência Cultural; 2) Soft Skills Empreendedor; 3) Spin-off Universitário; 4) E-Learning Estratégico; 5) Estratégias Internacionais; 6) Transformação Digital; 7) Marcas e mídias sociais; 8) Universidade Verde; 9) Gestão de Pessoas por Competências; 10) Estratégias Pós-Covid; 11) Sistemas de medição de desempenho; 12) Abandono Planejado; 13) Gestão de Riscos; 14) Marketing de Conteúdo; 15) Empreendedorismo e Responsabilidade Social; 16) Habilidades Empreendedoras; 17) Prospectiva Estratégica; 18) Estudo a distância; 19) Tele Trabalho; 20) IA Estratégica; 21) Responsabilidades Sociais; 22) Estratégias de Gestão do Conhecimento; 23) Responsabilidades dos Discentes; 24) Tendências do Ensino Superior; 25) SINAES Estratégico; 26) Internacionalização; 27) Estratégias Inovativas; 28) Estratégias Digitais; 29) Benchmarking de Divulgação; 30) Hard Skills Empreendedor.

Os resultados refletem o que a revisão de escopo identificou, isto significa, que os resultados são embasados em “evidências científicas” para potencializar e alavancar a inovação em IES federais. Portanto, o modelo proposto é contemplado por 30 elementos estratégicos inter-relacionados e interdependentes, os quais, em conjunto, estruturam sua composição conceitual e analítica, voltada ao fortalecimento da gestão estratégica da inovação em universidades federais.

Figura 1. Modelo proposto



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

4.1.1 Empreendedorismo e Responsabilidade Social

Diz respeito a assegurar que o empreendedorismo nas IES federais se refere a perspectiva de assumir um risco gerenciado e/ou calculado, sendo que as instituições devem fornecer a estrutura para que os seus colaboradores possam alcançar seus propósitos inovativos sem medo de arriscar, ou seja, prevendo algumas possíveis falhas e sucessos. Já a responsabilidade social, tem relação com as IES federais assumirem obrigações por meio de ações de melhoria da sociedade em que estão inseridas, ou seja, assumirem compromissos que reflitam ações que impactam o modo de vida de todos os stakeholders da comunidade.

Como bons exemplos, recomenda-se empreender com programas e ações de extensão universitária ainda mais inovativos para a realidade de cada localidade onde as IES federais estão inseridas, bem como também desenvolver programas e/ou concursos de “boas práticas criativas de responsabilidade social” (Pereira, 2023).

4.1.2 Gestão de Pessoas por Competências

Refere-se a alinhar as funções da gestão de pessoas aos objetivos estratégicos de uma IES federal, tendo ênfase numa maior assertividade das ações realizadas nessa área que possam contribuir para um melhor desempenho institucional. Busca adequar a força de trabalho existente às necessidades institucionais atuais e futuras, bem como identificar possíveis carências quantitativas e qualitativas de servidores. Para tanto, se faz necessário o estabelecimento de políticas institucionais que deem uma

maior efetividade às ações planejadas, fazendo com que as referidas não se tornem uma simples lista de procedimentos que fiquem somente no planejamento. Essas ações devem integrar um plano que norteará a atuação de todos os servidores em suas respectivas funções. Nesse plano, serão previstos os resultados desejados, bem como a definição de como ele será executado de acordo aos objetivos e metas pré-estabelecidas. Servirá como um processo integral, contínuo, flexível e criativo que irá propiciar um ajuste aos outros componentes da gestão institucional, considerando os princípios do pensamento estratégico e ferramentas de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação (DE OLIVEIRA, 2021).

4.1.3 Gestão de Riscos

Remete-se em definir os parâmetros dos quais todos os potenciais riscos serão gerenciados, considerando o "ambiente externo" (órgãos reguladores, mercados, entre outros) "ambiente interno" (pessoas, processos, cultura, entre outros) e as "demais partes potencialmente interessadas" que podem afetar ou serem afetadas pelos resultados que a gestão definir. Busca "identificar" todos os cenários possíveis de forma proativa. Para em sequência, "analisar" os riscos, de forma a considerar a sistematização das informações para "investigar, estimar e avaliar" os riscos. Dessa forma, "classificando" os eventos potencialmente em "previsíveis e/ou probabilísticos", bem como estimando a sua ocorrência. Além disso, que o "monitoramento e o controle" dos riscos tenham processos eficientes que possibilitem assegurar que os planos de ação sejam implementados, bem como que seja avaliada a efetividade das respostas aos riscos (LIMA FILHO, 2019).

4.1.4 Estratégias Inovativas

É relativo a proposição de estratégias direcionadas a inovar no contexto das IES públicas, considerando todas os stakeholders, como por exemplo: (i) Criar e institucionalizar um Núcleo de Inovação Tecnológica e Social; (ii) Fortalecer as pesquisas inovadoras, favorecendo a consolidação de áreas de excelência da IES; (iii) Desenvolver a cultura da inovação no cotidiano da IES; (iv) Inserir a IES entre os atores de inovação no cenário regional e nacional; (v) Capacitar o capital humano da IES para atuar em um ambiente inovativo, bem como estimular a comunidade universitária a inovar; (vi) Promover a inter-relação entre a pesquisa básica e a aplicada com a extensão, bem como com o ensino; (vii) Favorecer a transferência de tecnologias sociais, de produtos, processos ou serviços, de maneira adequada sob o ponto de vista legal e que atenda aos interesses institucionais; (viii) Acolher, no âmbito descrito em lei de referência, ideias originadas da sociedade, em especial por intermédio de inventores/pesquisadores independentes, micros e pequenos empresários, organizações sociais e

pequenos produtores agrícolas; (ix) Criar um ambiente favorável ao estímulo e à adoção da proteção da propriedade intelectual, através do atendimento à legislação vigente e incorporação ao processo acadêmico; (x) Motivar a construção de projetos pedagógicos que incentivem a cultura de inovação e o empreendedorismo (AVIGO, 2018).

Outrossim, e conforme Fernández-mesa et. al (2022), recomenda-se a utilização intensiva de metodologias de aprendizagem inovadoras no contexto das IES, onde as mesmas não afetam o impacto dos resultados dos acadêmicos negativamente, muito pelo contrário, uma vez que desenvolvem um clima inspirador e cooperativo, que favorece o aprendizado dos estudantes, especialmente, pelo fato de através do clima cooperativo, ser possível utilizar-se de uma maior capacidade dos alunos em utilizar grandes quantidades de informação.

4.1.5 Tele Trabalho

Corresponde ao desempenho da atividade laboral executada nas IES, em parte ou em sua totalidade, a distância, em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pela atividade desempenhada, por meio da utilização de tecnologias da informação e comunicação. Com a implementação das atividades remotas identifica-se a possibilidade de redução de custos com a estrutura física das IES, possibilidade de elevar as metas de eficiência no serviço público, com base em índices de produtividade diferenciados dos participantes das atividades remotas, dada a sua melhoria na qualidade de vida, bem como motivar e comprometer os servidores com os objetivos da instituição alinhados e dessa forma, promovendo mecanismos para atração e retenção de talentos. Ainda, possibilita a melhora das competências individuais dos colaboradores relacionadas ao amadurecimento profissional, responsabilidades, agilidade e proatividade, bem como oportuniza reduzir o absenteísmo, os gastos de escritório (eletricidade, água, papel, impressora, entre outros), solucionando também em situações pontuais a falta de espaço (LEITE, 2020).

4.1.6 Marcas e mídias sociais

Tem relação a utilizar as mídias sociais alinhadas com as estratégias de marketing, com o intuito de desempenhar um papel cada vez mais importante no planejamento estratégico das instituições, quer sejam para a obtenção e retenção de clientes, na coleta de informações sobre os consumidores, no desenvolvimento de relacionamentos e/ou na comunicação de marketing (SOARES, 2018).

4.1.7 Estratégias de Gestão do Conhecimento

Tem a ver com as IES federais utilizarem-se do conhecimento como seu principal produto e/ou serviço, tendo em sua essência a criação, a disseminação, a transferência e/ou o compartilhamento do mesmo para desenvolver seus colaboradores, gerando a inovação contínua. Além disso, que para se tornem mais eficientes os resultados institucionais, com base nos pressupostos da gestão do conhecimento, recomenda-se avanços nos métodos de capacitação e implantação de todos os departamentos, a fim de que as IES apresentem maior maturidade nos processos de gestão de pessoas, organizacionais, de tecnologia da informação, bem como nas tomadas de decisão, a partir das dimensões do capital intelectual. Mais especificamente, recomenda-se o alinhamento do planejamento estratégico das IES, considerando elementos fundamentais da gestão do conhecimento, como por exemplo: Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets; Educação corporativa; Gestão Eletrônica de Documentos (GED); Comunidades de prática; Fóruns (presencias e virtuais); Sistemas de workflow; Balanced scorecard; Sistema de gestão por competências; Benchmarking; Sistemas de inteligência organizacional; Mentoring; Gestão de conteúdo; Banco de competências individuais/organizacionais e Data Mining (EUFRÁSIO, 2019). Adicionalmente, recomenda-se apresentar um mapa de gerenciamento do conhecimento, onde todos os elementos-chave para a gestão do conhecimento sejam elencados e priorizados.

4.1.8 Universidade Verde

Assemelha-se a desenvolver nas IES um sistema de gestão direcionado a preservação ambiental, onde recomenda-se a construção de uma política institucional, com a definição de objetivos, coordenação de atividades, mas principalmente, considerando que haja um envolvimento direto da alta direção, uma vez que dessa forma seja possível envolver e/ou comprometer todos os demais colaboradores e stakeholders. Espera-se com base nos pressupostos de uma IES verde, conscientizar todos stakeholders, acadêmicos, professores, técnicos e sociedade em que estão inseridos, um despertar da importância da preservação ambiental e do agir em busca do desenvolvimento sustentável. Além disso, recomenda-se as IES atenderem ao máximo possível o que preconiza os objetivos de desenvolvimento sustentáveis (ODS), que fazem parte da “Agenda 2030”, uma vez que trata-se de um pacto global assinado durante a Cúpula das Nações Unidas em 2015, pelos 193 países membros, ou seja, também recomenda-se considerar os pressupostos da sustentabilidade social, que é um conjunto de medidas voltadas para a melhoria do bem-estar da população como um todo, com base nos 17 ODS, estimulando ações relacionadas às necessidades humanas, como a saúde e a educação (LOUREGA, 2019).

Neste ínterim, evidencie-se algumas das referidas variáveis a serem considerada no planejamento das IES, fundamentadas nos "17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)", da Agenda 2023, a saber: boa saúde e bem-estar; educação de qualidade; água potável e saneamento; energia limpa e acessível; indústria, inovação e infraestrutura; cidades e comunidades sustentáveis; ação climática; vida abaixo da água e vida terrestre. Saliente-se que é recomendado para cada um dos 9 objetivos listados, sempre que possível, que todas as IES façam uma proposição de indicadores mensuráveis, para com isso, conseguir medir, controlar e adaptar suas estratégias de gestão, de forma a atender os pressupostos do desenvolvimento de uma universidade verde, bem como inspirar toda a comunidade acadêmicas, empresas e indústrias parceiras, entre outras partes interessadas para tornarem seu negócio cada dia mais eficiente, sustentável e ambientalmente correto.

4.1.9 Sistemas de medição de desempenho

Estão relacionados a ligação entre a macro e a micro estratégia no que diz respeito a gestão, ou seja, possibilitam operacionalizar as estratégias pré-estabelecidas pelas IES, quer sejam para atender as necessidades de seus acadêmicos, sociedade, professores, técnicos e/ou demais partes interessadas. Dos diversos sistemas de medição de desempenho, disponíveis no mercado, o Balanced Scorecard é um dos mais indicados, para os gestores de IES, uma vez que possibilita, por exemplo, captar e aplicar de recursos orçamentários para implementar estratégias de custeio, capital e bolsas, bem como proporcionar a formação complementar em tecnologias digitais de informação e comunicação, aplicados à educação superior ou mesmo, aperfeiçoar os sistemas de informação gerencial e informatizar os procedimentos para atender às especificidades dos cursos EAD (PIRES, 2018).

Além disto, Shaulska et. al (2021) destacam que a utilização dos sistemas de *Key Performance Indicator* (KPI), aplicados para as IES, caracterizam-se por ser uma excelente ferramenta de gestão no contexto da inovação, uma vez que possibilitam identificar valores mensuráveis, que são relacionados com metas, objetivos e estratégias específicas, as quais, permitem impulsionar o desempenho institucional, bem como oportunizam simplificar e tornar mais eficiente o processo de medição do sucesso de uma IES.

4.1.10 Transformação Digital

Diz respeito à adoção de novas estratégias e modelos de negócios direcionados as IES, embasados em novas tecnologias, conectividade, big data, entre outros pressupostos e ferramentas tecnológicas, que abrangem uma escolha estratégica entre várias alternativas, estimuladas para que as IES se tornem digitais rapidamente, com baixos investimentos.

4.1.11 Sinaes Estratégicos

Refere-se a integração dos vários instrumentos aplicados em momentos distintos para estabelecer uma articulação entre a avaliação e a regulação do ensino superior, configurando-se como um instrumento de avaliação para uma proposta de inovação na educação superior de um país, ou seja, se propõem ao aperfeiçoamento e a melhoria da qualidade das IES, priorizando aspectos relacionados ao "ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente". Ao considerar desenvolver a gestão das IES federais, a partir dos pressupostos e/ou regulamentações propostas pelo Sinaes, no Brasil, tem-se a certeza de que os resultados obtidos serão úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto a melhorar as condições de cursos e/ou instituições, bem como situações específicas para embasar o desenvolvimento de políticas públicas. Entende-se que através da utilização dos Sinaes, as IES conseguirão obter resultados significativos no sentido da transformação da educação superior, no que se refere a corresponder também os anseios da sociedade por um país democrático, cujos cidadãos participem ativamente na definição dos projetos de seu desenvolvimento. Também, que o instrumento avaliativo oportunizará a preservação dos valores acadêmicos fundamentais, tais como a liberdade e a pluralidade de ideias, que se manifestam no cultivo da reflexão filosófica, das letras e artes, bem como do conhecimento científico (DAMASCENO, 2021).

4.1.12 Prospectiva Estratégica

Remete-se a uma proposta de se antecipar a "situações, cenários e ou tomadas de decisão", com base em "análises qualitativas", a partir de inúmeras ferramentas e/ou atividades, envolvendo os "atores" principais de um negócio e/ou cluster e/ou uma IES, sempre com o propósito de tornar mais eficiente e assertiva a gestão institucional, bem como as tomadas de decisões relacionadas. Tem como um de seus pressupostos a inexistência de dados estatísticos acerca do futuro, onde o julgamento pessoal e subjetivo é, muitas vezes, o único meio de obter informações do porvir. Fica baseada na opinião de atores e/ou especialistas, por meio de uma reflexão coletiva (muito relevante para o contexto das IES). Com base nisso, e a partir dos stakeholders das IES, caracteriza-se como uma excelente opção para estimular a imaginação, reduzir incoerências, criar uma linguagem comum, estruturando uma reflexão coletiva e permitindo uma apropriação mais assertiva no que diz respeito ao planejamento do futuro para as IES federais. Com base na proposta francesa, é possível fortalecer os aspectos associados ao uso otimizado dos recursos das IES, através da construção coletiva de um planejamento estratégico institucional, com a referida visão prospectiva, a qual, melhora gradativamente a gestão acadêmica, permitindo no futuro incorporar novas dimensões que podem ser fundamentais para a valorização dos

recursos físicos e melhorar a gestão de talento humano, que permite enfrentar situações limitantes em sala de aula. Evidencie-se a premissa de tomar as decisões certas, nos momentos certos, construindo um futuro melhor, onde parte-se de uma fase de "Antecipação", com a caracterização da "pré-atividade", bem como a possibilidade de criação de melhores condições para a construção do futuro possível ou desejado para as IES, com o intuito de a partir disso, desenvolver a fase de "Ação", onde se busca provocar mudanças possíveis ou desejadas, que caracteriza a "proatividade", bem como concretiza a principal característica preconizada por Godet, de aliar o resultado da prospectiva à formulação de estratégias e ações (UVE et. al, 2021).

4.1.13 Estratégias Pós-Covid

É relativo as IES federais considerarem em seus planejamentos situações potenciais de difícil previsão, mas possíveis, relacionadas a cenários futuros que dizem respeito a situações específicas, especialmente, com base no período pandêmico, bem como as estratégias Pós-Covid direcionadas as IES. Recomenda-se atenção especial as lideranças institucionais, uma vez que muitos cargos ocupados por gestores e/ou coordenadores mais idosos, tiveram que ser substituídos de forma abrupta, em face as consequências da covid para os referidos líderes. A criação de comitês diversos, tornou-se necessário, com o propósito de oferecer subsídios de informações e orientações de saúde mental, de apoio psicológico, bem como tecnológico, especialmente pelo fato de diversas atividades rotineiras das IES passarem a serem desenvolvidas de forma remota, como por exemplo, reuniões, orientações e aulas híbridas. Outra necessidade pós-pandemia diz respeito as novas possibilidades, estratégias e ações para a captação, retenção e fidelização de acadêmicos nas IES.

4.1.14 Empowerment e Inteligência Cultural

Concerne em oportunizar estratégias em uma IES com o intuito de melhorar o desempenho dos colaboradores, com foco em inovação, direcionada para indivíduos, grupos e instituição de ensino como um todo, bem como aos níveis comunitários relacionados e, neste processo, construir a inteligência cultural e/ou institucional pertinente. Parte-se do princípio de estabelecer métricas de empoderamento, como o elemento essencial para direcionar o desenvolvimento de uma IES, com base em um direcionamento para atingir os objetivos e metas inicialmente pessoais, para em consequência, serem alinhadas com as institucionais. Neste sentido, o empoderamento individual, de maneira geral, se propõem a aumentar a autonomia dos colaboradores, quer sejam professores, técnicos e ou terceirizados, com acesso a recursos e a tomada de decisão dentro de canais de comunicação institucional eficazes para alcançar objetivos de curto, médio e longo prazos institucionais. Ressalta-se

que o setor público desempenha um papel significativo no desenvolvimento da economia de cada país, bem como a referida inteligência cultural acrescentará valor para todos os colaboradores das IES federais, uma vez que se propõem a compreender as necessidades transculturais do ambiente interno e ambientes externos, na forma de desenvolver as soluções adequadas. Portanto, a inteligência cultural desenvolvida, resultará no empoderamento das lideranças do setor público, especialmente das IES, bem como influenciará a gestão das instituições federais, possibilitando canais mais abertos para gerar e adotar as inovações necessárias (TAQATEQAH, 2019).

4.1.15 Marketing de Conteúdo

Corresponde ao direcionamento do plano de marketing institucional, no sentido de monitorar seu público-alvo, objetivos, metas, frequência e avaliação, com base no que os acadêmicos compartilham em suas principais redes/mídias sociais, aplicativos e afins. Recomenda-se desenvolver um plano de marketing institucional, com base nas observações de rotina e interesses dos acadêmicos atuais, bem como narrando boas histórias de envolvimento desses, analisando suas relações com temas de interesses mútuos (IES e acadêmicos), como por exemplo, lideranças estudantis, clubes estudantis, grupos de aprendizagem, comunidades acadêmicas diversas. Além disso, narrativas de acadêmicos direcionadas a outros temas, com o propósito da definição de estratégias voltadas ao desenvolvimento de um "trampolim para o futuro", fazendo novas conexões e construindo uma vida melhor, impactando positivamente, das quais se destacam: corpo docente qualificado, acessibilidade, localização das salas de aula, atividades variadas de carinho/afeto no campus. Outras ideias e/ou sugestões para esforços adicionais no plano de marketing de conteúdo, podem ser identificadas com base na utilização de narrativas, exploradas a partir da rotina dos acadêmicos, direcionadas de seus smartphones, instagram, facebook e youtube. Destaqua-se que os relacionamentos construídos durante as interações propostas para desenvolver o plano de marketing de conteúdo, refletem sucessos e desafios que revelam como as histórias podem conectar indivíduos, bem como podem facilitar o convencimento dos mesmos para a realização das futuras matrículas, refletindo a criação de um conteúdo valioso, relevante e atraente pela própria marca da IES, impactando na tomada de decisão de todos stakeholders (POST, 2018).

4.1.16 Internacionalização

Tem relação com o impacto potencial da criação de sentido que ocorre para além dos limites físicos de uma universidade, fora de seus respectivos países, direcionadas a implicações práticas para os líderes universitários, especialmente os gestores principais e reitores para desenvolverem ações no planejamento das IES para a definição de estratégias de internacionalização, envolvendo seus

acadêmicos e professores. Para tanto, recomenda-se prestar atenção também ao significado dos não-líderes universitários, ou seja, os acadêmicos, parceiros e/ou empresas apoiadoras das IES no desenvolvimento de projetos e/ou parcerias para a realização das atividades de internacionalização, como por exemplo, a insistência em iniciativas lideradas pelos estudantes, em seus respectivos cursos. Além disso, mas principalmente, os reitores podem ser capacitados para se tornarem condutores estratégicos, caso em que as universidades podem aproveitar ao máximo as suas experiências anteriores, como por exemplo, professores de uma IES financiada multinacionalmente por IES externas. Também, habilidades gerenciais, como por exemplo, a atenção aos detalhes e oportunidades de parcerias para desenvolver estratégias de internacionalização. Outro ponto que merece destaque diz respeito a capacitação dos reitores, onde não significa apenas dar-lhes poder de decisão, mas sim treinamento e possibilidade de atividades relacionadas às IES, que possibilitem promover a comunicação de ideias entre países diferentes (TRAN BA-LINH, 2020).

Complementarmente, Rochelle e Chong Ho (2022), ressaltam que a internacionalização consiste em um sistema emergente de múltiplos componentes, mutuamente reforçado pelas demandas locais e internacionais de colaboração, compreensão intercultural e desenvolvimento do ensino superior. Diz respeito a uma força motriz que entrelaça governos, indústrias e aspectos socioculturais que favorecem avanços em diversos segmentos de uma país e de uma universidade, especialmente na temática inovação, tropicalização de boas práticas relacionadas, bem como de programas de cultivo de talentos, redefinindo a ideia original de “ganho e fuga de cérebros”. Como grande desafio as IES para se adaptarem as estratégias inovativas de internacionalização, destaque-se a necessidade de reestruturar alguns de seus currículos, bem como cursos para se adaptar a essas novas exigências e, para tanto, desenvolver parcerias junto do governo de cada país, pelo fato de ter apoio financeiro e/ou outras facilitações relacionadas, uma vez que em inúmeros países as práticas de internacionalização do ensino superior, já fazem parte de programas específicos de políticas públicas.

4.1.17 Estratégias Digitais

Tem a ver com a intensa demanda por modificações organizacionais, estruturais e de ensino nas formas dos processos de ensino-aprendizagem das IES, referentes as capacidades relacionais de coprodução com os demais atores do ecossistema socioeconômico, contexto externo, interface externa, organização e gestão digital e/ou operações digitais. As estratégias de digitalização para IES devem considerar também elementos resultantes do contexto sociotécnico, disrupção digital, tecnologias de big data, internet das coisas, computação social e blockchain. Além disso, pelo fato das IES desenvolverem inúmeros projetos e/ou parcerias na definição de estratégias digitais influenciadoras e

direcionadas as mudanças sociotécnicas, que afetam as estruturas das empresas/indústrias, bem como oportunizam vantagens competitivas e atendimento de todas as expectativas dos clientes nos diversos segmentos das IES e da sociedade em que estão inseridas, permitem definirem projetos maiores, como por exemplo, esforços direcionados a "Indústria 4.0". Observa-se que é possível perceber níveis crescentes de digitalização, direcionados a moldar as expectativas dos clientes/acadêmicos em relação a "produtos e serviços" digitais variados, relacionados direta ou indiretamente as IES, empresas, indústria e sociedade, afetando também todos os negócios tradicionais (CEPA; SCHILDT, 2020).

4.1.18 Tendência do Ensino Superior

Para Vasilyev (2019), as tendências para o ensino superior, se referem as estratégias utilizadas por diversas IES, atualmente, no contexto da inovação que se faz necessária, para responder as demandas atuais e variadas, como por exemplo, o apoio aos acadêmicos, onde com base nessa estratégia é possível receber os novos, bem como reter os alunos já matriculados, de formas diversas, como através da admissão para programas de bolsas de estudo, acesso a modernas metodologias, bem como aos recursos e/ou tecnologias educacionais.

4.1.19 Soft Skills Empreendedor

Assemelha-se a estimular as capacidades empreendedoras dos acadêmicos, com um viés em que os docentes tomam consciência da importância do empreendedorismo no ensino superior, bem como as IES podem garantir a sua sustentabilidade, abandonando a perspectiva de que o empreendedorismo diz respeito apenas à comercialização da pesquisa universitária, mas sim, entendendo que essa pode ser uma estratégia mais ampla envolvendo a criação de valor social, com base em tecnologias. Dessa forma, o empreendedorismo acadêmico, envolvendo Soft Skills, deve ser discutido a partir de uma perspectiva holística, considerando, características individuais, características culturais, compartilhamento de conhecimento e principalmente, tecnologias aplicadas. Para tanto, e com o propósito do desenvolvimento das habilidades "soft skills empreendedoras", no ensino superior, recomenda-se focar essencialmente nas habilidades do empreendedorismo, correlacionando-as com as ferramentas digitais disponíveis para o ensino superior, considerando um contexto social dos stakeholders, bem como medindo a intencionalidade de tudo isso, a partir das relações construídas a partir das teorias do comportamento planejado (GARCEZ; FRANCO; SILVA, 2021).

4.1.20 Responsabilidades Sociais

Estão relacionadas as "ações que promovem algum bem social, além dos interesses das IES, também definidas como instrumentos exteriormente sociais, cujo objetivo é melhorar as capacidades intelectuais e baseadas nas habilidades dos acadêmicos, fornecendo conhecimentos importantes para enfrentar os maiores desafios da sociedade, bem como envolver as comunidades para melhorar os setores relacionados. Como bons exemplos, destaquaa-se: agronegócios, serviços sociais, educação, pesquisa acadêmica, desenvolvimento econômico, comercialização e sustentabilidade. Importante destacar que as responsabilidades sociais específicas de cada IES, devem respeitar sua natureza e missão, uma vez que de acordo a cada país, cultura, e outros potenciais interesses, tal como, políticos, podem redefinir as prioridades de responsabilidade social. Quanto a isso, observa-se que especialmente as IES federais, podem ser impactadas em seu planejamento estratégico e, consequentemente, na definição de estratégias, objetivos e metas sociais, pelo fato de que em países específicos, podem existir interesses variados e muitas vezes até contraditórios. Em relação a isso, cita-se como exemplo, expandir o ensino superior em áreas distantes e menos providas de recursos financeiros, bem como em condições socioeconômicas desfavorecidas. Sob este aspecto, e com o intuito de atender os pressupostos da responsabilidade social, recomenda-se o desenvolvimento de estratégias também específicas, relacionadas a disponibilização de bolsas de pesquisa, tecnologias licenciáveis, bolsas de atletas e programas de desenvolvimento de treinadores. Além disso, recomenda-se ações sociais por parte das IES, no sentido de melhorar o impacto social nas comunidades que estão inseridas, também direcionando suas estratégias a produtividade, responsabilidade, eficiência e controle de custos, que possam impactar as respectivas comunidades que estão inseridas (HAYTER; CAHOY, 2018).

4.1.21 Spin-off Universitários

Diz respeito a uma colaboração estreita com os colaboradores universitários na investigação e na transferência de tecnologia, criatividade e inovação, onde também as atividades desenvolvidas nas IES, de tempo inteiro ou parcial, envolvem estudantes criativos, com perfil de empreendedores e/ou disponíveis para o desenvolvimento de atividades de inovação permanente nas universidades. Além disso, recomenda-se que o apoio à incubação universitária precisa ser continuado para todos os segmentos específicos da spin-off da respectiva IES, tendo em vista a sua contribuição para a economia regional, de várias formas sutis, como por exemplo, parcerias com a indústria e empresas locais, como o propósito de gerar "fomento" de spin-offs universitários, bem como o apoio continuado na fase de pós-incubação. Convém ressaltar que apenas as spin-offs com elevada orientação empreendedora e capacidade de criar equilíbrio na utilização de apoios relacionados com a proximidade e a interação

social, têm um forte potencial para crescer e contribuir para o crescimento econômico e/ou social de uma região e/ou localidade que estão inseridas (SOETANTO; VAN GEENHUIZEN, 2018).

4.1.22 Habilidades Empreendedoras

Referem-se as variações de aplicações do modelo da hélice tripla, incluindo a quarta e a quinta hélices, nas relações entre universidades, indústria, governo, sociedade civil e o ambiente das universidades, onde todas essas relações dinamizam a inovação. Do mesmo modo, diz respeito a interrelacionar o empreendedorismo com o ensino e a investigação, bem como a necessidade das IES, de se manterem em equilíbrio, envolvendo atividades de exploração, fomento e criação do conhecimento, defendendo as necessidades de planos de formação de diferentes graus universitários, com o objetivo de promover o espírito empreendedor entre os stakeholders (HAYTER; CAHOY, 2018).

4.1.23 Hard Skills Empreendedor

Remete-se ao empreendedorismo percebido a partir de uma abordagem multidisciplinar, onde é necessário adicionar o empreendedorismo acadêmico a uma percepção mais ampla e dinâmica, criando a necessidade de compreendê-lo de forma holística e digital. A criação de um ambiente digital permite que os alunos e professores identifiquem oportunidades de mercado, com base em tecnologias específicas, organizando as operações e criando valor para a sociedade. Sob este enfoque, se propõem a incentivar os alunos a participarem do mundo digital de forma ativa e responsável, lhes permitindo ter uma percepção empreendedora. Também, evidencie-se que esse empreendedorismo digital é sustentado por três pilares principais, ferramentas digitais, processos digitais e produtos digitais, onde as universidades se tornam um sistema aberto, flexível e colaborativo, nas quais o desenvolvimento de conhecimento e redes internacionais amplas e colaborativas são elementos essenciais para criar uma universidade empreendedora e inovativa (GARCEZ; SILVA; FRANCO, 2022).

4.1.24 IA Estratégica

É relativo a uma possibilidade de remodelar significativamente o ensino superior, com base em aplicações de inteligência artificial, quando alimentadas por tecnologias quânticas, apresentando uma nova gama de oportunidades para tornar as universidades ainda “mais inteligentes”. De forma mais específica, para as IES, essas tecnologias podem desbloquear novas formas de análise de dados, permitindo uma melhor compreensão dos acadêmicos e demais stakeholders. Adicionalmente, com a utilização dos algoritmos de IA, entende-se que é possível personalizar experiências de aprendizagem

para os acadêmicos com base em seus estilos de aprendizagem, desempenho e interesses, facilitando uma melhora de resultados, otimização de processos e enriquecimento de experiências de aprendizagem (George; Wooden, 2023).

4.1.25 Benchmarking de Divulgação

Tem relação em identificar as melhores práticas, determinando quem é o líder mundial, tendo menos relação com competição e mais a ver em encontrar inspiração para desenvolver uma abordagem realista e uma referência eficaz, direcionada a educação digital, empreendedorismo social e a modelagem de excelência, em todo os campus, com base na inovação e mudança social. Neste ínterim, se propõem a focar em uma proposta de benchmarking, a partir de redes mais colaborativas, como por exemplo, com base em análises de diversas IES de referência em nível mundial, com o intuito de atender às demandas cada vez mais complexas dos estudantes, relacionadas a flexibilidade de horário e de espaço, bem como a quantidade de tempo ou presença dos acadêmicos em atividades de cursos específicos e/ou no formato online, e dessa forma, por exemplo, cita-se uma boa estratégia para as IES atualmente, de desenvolver uma proposta de cursos de ensino superior híbridos.

4.1.26 E-Learning Estratégico

Tem a ver com os múltiplos modos de educação e transmissão de aprendizagem por meio de esforços colaborativos e individuais, como o propósito de fornecer ampla participação colaborativa e acesso aberto através da internet, bem como redes online e/ou novas tecnologias. Além das novas tecnologias, outras abordagens pedagógicas são recomendadas para incluir vários tipos de modelos de cursos, dando aos alunos compensação e a capacidade de começar a aprender de forma síncrona e/ou assíncrona. Vale ressaltar que como um sistema proposital, o paradigma do e-learning é sinérgico, onde existe uma interação dinâmica entre a inspiração dos alunos, a qualidade dos cursos, as funções dos docentes e os esforços dos acadêmicos. Tem-se o entendimento que os serviços digitais e de informação são o futuro da educação superior, podendo potencialmente melhorar o ambiente de aprendizagem digital integrado, robusto, ágil e sustentável (Vatolkina; Cardoso, 2021).

4.1.27 Abandono Planejado

Diz respeito essencialmente em encerrar o trabalho atual para inovar e desenvolver novas áreas de serviços nas IES, em qualquer setor e/ou atividade, bem como otimizando pessoal, materiais e equipamentos. Além disso, recomenda-se estimular os colaboradores a pensar criticamente e holisticamente, sobre suas atividades/funções, sendo possível tomar decisões sobre o que não lhes

serve mais, bem como o que podem identificar simultaneamente suas áreas de impacto e sucesso. Dessa forma, evidencia-se que através do abandono planejado, abandona-se as práticas/ações do passado para poder viver plenamente o futuro, com base em pressupostos da inovação, como uma ação concreta e não uma posição filosófica (Watts; Laddusaw, 2021).

Responsabilidades Sociais - Está relacionado ao planejamento estratégico de uma IES estar aberto a todos os stakeholders, disponibilizando transparência, participação e colaboração, especialmente envolvendo o público externo. Também, recomenda-se na fase de "implementação" que os grupos de trabalho transversais, de todos os stakeholders, participem durante o desenvolvimento das ações propostas, nas quais todas as pessoas que tenham interesse, mesmo de diferentes áreas, serviços e níveis, voluntariamente participem. Dessa forma, a rigidez das fronteiras hierárquicas, que em situações específicas, se identifica como uma trava de inovação e/ou um obstáculo ao cumprimento eficiente dos objetivos institucionais, poderiam ser dissipados (Moreno-Carmona, *et al.*, 2021).

Gestão de Pessoas por competências - Diz respeito a gestão de pessoal nas IES, com um direcionamento as competências exigidas no mercado, especialmente direcionadas a transformação digital, ou seja, se considera as tecnologias aplicadas a realidade do ensino superior. Refere-se as IES desenvolverem análises referentes as rotinas que podem ser consideradas por análises preditivas e IA, bem como posteriormente reforçadas em termos de plataformas integradoras. Recomenda-se estudos direcionados as IES embasados à luz da mudança da transformação digital, bem como as armadilhas da programação do ensino superior refletem maior acessibilidade, flexibilidade e substituição de rotinas atuais, desencadeadas pelos efeitos da transformação digital, mas também incluem tentativas de soluções para dinamizar essas questões. Neste ínterim, evidencie-se que os programas do ensino superior precisarão ser reavaliados continuamente, com aprendizagem contínua que devem considerar paradigmas tecnológicos alternativos e não apenas acenem para sua importância, onde o ponto focal é como construir sincronicidade, avaliação de impacto e renovação de capacidades dinâmicas na programação educacional, em que a investigação sobre a transformação digital pode concretizar resultados econômicos imediatos e de longo prazo (JACKSON, 2019).

4.1.28 Responsabilidades Discentes

Está relacionado ao planejamento estratégico de uma IES estar aberto a todos os stakeholders, disponibilizando transparência, participação e colaboração, especialmente envolvendo o público externo. Também, recomenda-se na fase de "implementação" que os grupos de trabalho transversais, de todos os stakeholders, participem durante o desenvolvimento das ações propostas, nas quais todas as pessoas que tenham interesse, mesmo de diferentes áreas, serviços e níveis, voluntariamente

participem. Dessa forma, a rigidez das fronteiras hierárquicas, que em situações específicas, se identifica como uma trava de inovação e/ou um obstáculo ao cumprimento eficiente dos objetivos institucionais, poderiam ser dissipados (Moreno-Carmona, *et al.*, 2021).

4.1.29 Gestão de Pessoas por Competências (Complemento - Transformação Digital)

Diz respeito a gestão de pessoal nas IES, com um direcionamento as competências exigidas no mercado, especialmente direcionadas a transformação digital, ou seja, se considera as tecnologias aplicadas a realidade do ensino superior. Refere-se as IES desenvolverem análises referentes as rotinas que podem ser consideradas por análises preditivas e IA, bem como posteriormente reforçadas em termos de plataformas integradoras. Recomenda-se estudos direcionados as IES embasados à luz da mudança da transformação digital, bem como as armadilhas da programação do ensino superior refletem maior acessibilidade, flexibilidade e substituição de rotinas atuais, desencadeadas pelos efeitos da transformação digital, mas também incluem tentativas de soluções para dinamizar essas questões. Neste ínterim, evidencie-se que os programas do ensino superior precisarão ser reavaliados continuamente, com aprendizagem contínua que devem considerar paradigmas tecnológicos alternativos e não apenas acenem para sua importância, onde o ponto focal é como construir sincronicidade, avaliação de impacto e renovação de capacidades dinâmicas na programação educacional, em que a investigação sobre a transformação digital pode concretizar resultados econômicos imediatos e de longo prazo (JACKSON, 2019).

5 CONCLUSÃO

Inicialmente, destaqua-se que a partir da pesquisa realizada, considerando os pressupostos e orientações da revisão de escopo, e com base no exposto ao longo do presente documento, foi possível desenvolver o modelo proposto de gestão estratégica para potencializar e alavancar a inovação em universidades federais, definido como: “INOVA + IES Federais”. Acrescenta-se que em muitas IES o óbvio é dito, contudo, não é realizado, logo, oportunizar pressupostos e premissas estratégicas e inovativas, cientificamente comprovadas podem facilitar a tomada de decisão para o atingimento de objetivos institucionais, oportunizando que o referido óbvio seja realizado e adaptado, de acordo a cada tipo, característica e localização das IES federais, que se interessem em potencializar sua gestão, com foco na inovação e estratégia.

Neste sentido, salienta-se que o presente estudo apresenta subsídios de informações científicas para potencializar a gestão e alavancar a inovação em IES federais, ou seja, sem opiniões e/ou interesses pessoais, os quais em diversas situações e instituições de ensino superior é sabido que

atrapalham e/ou interferem negativamente nas tomadas de decisão, especialmente, quando se busca tomar decisões relacionadas a inovar de forma estratégica. Acrescenta-se que especialmente no pós-covid, não se tornou mais uma opção, mas sim, uma necessidade, para todas as IES, quer sejam federais, particulares e/ou EAD.

Complementarmente, e mais especificamente no que se refere ao modelo proposto, como já referido, evidencia-se que ele é direcionado ao "nível estratégico", tendo como foco oportunizar as IES federais que tiverem interesse em estabelecer uma arquitetura organizacional e de gestão voltada a inovação de forma estratégica, bem como não busca abordar os níveis tático e operacional. Além disso, o modelo proposto "não é prescritivo", ou seja, é sustentado por "variáveis e/ou conceitos fundamentais" que são "interrelacionados e interdependentes" sempre direcionados ao atingimento de resultados inovativos e/ou estratégicos, sendo que seus potenciais desdobramentos e replicações, devem respeitar as fronteiras estabelecidas pelas condições propostas nessa revisão de escopo, sendo todas as deduções e generalizações cuidadosamente conduzidas.

Enfatiza-se que os resultados refletem o que a revisão de escopo identificou, os quais, são embasados em "evidências científicas" para potencializar e alavancar a inovação em IES federais, respeitando os critérios muito específicos, a saber: (i) De Inclusão: todos e somente os trabalhos que atenderam o problema, que foi: como potencializar a gestão estratégica para alavancar a inovação nas IES federais públicas? (ii) De Exclusão: impossibilidade de acesso ao texto integral e trabalhos duplicados; (iii) De Seleção: quanto ao tipo de documento - foram definidos apenas artigos, teses, dissertações; quanto a área geográfica - foram definidos estudos nacionais e internacionais; quanto ao período de tempo - foram definidos 05 anos (2018 a 2023); quanto ao idioma - foram definidos, português, inglês e espanhol.

Isto posto, fez-se a definição de cada uma das "variáveis e/ou elementos" finais, que compuseram o "modelo proposto", bem como fez-se a "caraterização" desses, totalizando "30 de assuntos diferentes" e, "15 que se repetiram em variáveis específicas", a saber: 1) Empowerment e Inteligência Cultural; 2) Soft Skills Empreendedor; 3) Spin-off Universitário; 4) E-Learning Estratégico; 5) Estratégias Internacionais; 6) Transformação Digital; 7) Marcas e mídias sociais; 8) Universidade Verde; 9) Gestão de Pessoas por Competências; 10) Estratégias Pós-Covid; 11) Sistemas de medição de desempenho; 12) Abandono Planejado; 13) Gestão de Riscos; 14) Marketing de Conteúdo; 15) Empreendedorismo e Responsabilidade Social; 16) Habilidades Empreendedoras; 17) Prospectiva Estratégica; 18) Estudo a distância; 19) Tele Trabalho; 20) IA Estratégica; 21) Responsabilidades Sociais; 22) Estratégias de Gestão do Conhecimento; 23) Responsabilidades dos Discentes; 24) Tendências do Ensino Superior; 25) SINAES Estratégico; 26) Internacionalização; 27)

Estratégias Inovativas; 28) Estratégias Digitais; 29) Benchmarking de Divulgação; 30) Hard Skills Empreendedor.

Ressalta-se que o modelo proposto não esgota a discussão sobre a gestão estratégica da inovação em universidades federais, constituindo-se como uma entre várias possibilidades analíticas e aplicadas. Nesse sentido, outras abordagens, ferramentas, práticas e arranjos institucionais também podem ser adotados de forma complementar para potencializar e alavancar a inovação, respeitando as especificidades de cada região e instituição.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se que o modelo proposto possui natureza teórico-conceitual e não prescritiva, o que sua aplicação depende de adaptações conforme a realidade de cada universidade federal. Além disso, também se reconhece que o modelo não contempla de forma exaustiva todas as variáveis institucionais, políticas, operacionais e contextuais que podem influenciar a gestão estratégica da inovação.

Por fim, como trabalhos futuros, recomenda-se a realização de trabalhos semelhantes a este, contudo, com a utilização de uma revisão sistemática, ou seja, mais abrangente, sem "delimitação temporal e de bases de referência", para posteriormente, realizar comparativos de resultados, mas principalmente, oferecendo novos subsídios de informação para potencializar as IES federais com base na inovação estratégica. Em sequência, apresentam-se as referências utilizadas para o desenvolvimento da presente proposta de estudo.

REFERÊNCIAS

ANTONIUK, L.; KALENYUK, I.; TSYRKUN, O.; SANDUL, M. “Rankings in the higher education competitiveness management system”. Scopus (Elsevier). 2019, p. 325-339, 2019.

ARKSEY, H.; O'MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework. International Journal of Social Research Methodology, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005.

AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. Inovação, universidade e relação com a sociedade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

AVIGO, R. O. Inovação organizacional em compras públicas: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016. 2018. 222 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP) Programa de Pós-graduação em Administração Pública, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2018.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECERRA, A. A.; MARTÍNEZ, M. A. B.; SANTANA, M. C. Los objetivos de desarrollo sostenible desde la proyección estratégica de la educación superior. Scielo, Ing. Ind. vol.42 no.1 La Habana ene.-abr. 2021 Epub 04-Mayo-2021.

BENRAOUANE, S. A.; HARRINGTON, H. J. Using the ISO 56002 Innovation Management System: A Practical Guide for Implementation and Building a Culture of Innovation. CRC Press, 2021.

BLUNCK, E.; FETZER E.; TILLEY J. M. Benchmarking digital education programs on social entrepreneurship: what a digital program on social entrepreneurship can learn from other digital social entrepreneurship programs. Scopus (Elsevier). 2021, p. 01-17, 2021.

CARLSON, C. R. Innovation for Impact. Harv Bus Rev, October 16, 2018.

CARREÑO, C. G.; ESCOBAR M. C. M. Gestión del conocimiento en el marco de la innovación en la Facultad de Ciencias Juridicas de la Universidad de Manizales: Auditoria de conocimiento. Scopus (Elsevier). 2019, p. 01-18, 2019.

CEPA, K.; SCHILDT H. What to teach when we teach digital strategy? An exploration of the nascent field. Web of Science (Clarivate Analytics). 2022, p. 01-18, 2022.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: da intenção aos resultados. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHRISTENSEN, C. M. A; HENRY, J. E. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CLARK, B. The Entrepreneurial University: Demand and Response. Tertiary Education and Management, v. 4, n. 1, p. 5-16, 1998.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. Psico-USF, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 81-89, jan./jun., 2003. Disponível em:

https://www.scielo.br/j/pusf/a/3gn97PRQkG64HSkvPvgnrZh/abstract/?lang=pt. Acessado em: 05. mai. 2023.

COSTA, E. A. da. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

COSTA, R. Modelo de competências docentes em universidades inovadoras brasileiras públicas. 2021. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

DAMASCENO, T. A. As dimensões e os processos da qualidade em instituições de ensino superior: a trajetória e o desempenho do discente. 221. 226 f. Tese (Doutorado) – Universidade da Amazônia - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, Belém, 2021.

DAYCHOUM. M. 40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DE LA POZA, E.; MERELLO, P.; BARBERÁ, A.; CELANI, A. Universities' Reporting on SDGs: Using THE Impact Rankings to Model and Measure Their Contribution to Sustainability. Scopus (Elsevier). 2021, p. 01-28, 2021.

DE OLIVEIRA, F. B. L. L. Gestão estratégica de pessoas: proposta de um modelo de gestão estratégica de pessoas por competências para carreira de servidores técnico-administrativos em educação da UFRN. 2021. 160 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Natal, RN, 2021.

DELORS, J. (Coord.). Os quatro pilares da educação. In: Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortezo, 1999.

DOS SANTOS, I. Uma proposta de modelo de gestão estratégica da política de inovação da UFFS. 2019. 109 f. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, Florianópolis, 2019.

ESCUDERO, M. C. Los Efectos del Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria en la Universidad Nacional de Córdoba. Scopus (Elsevier). 2018, p. 01-27, 20118.

EUFRÁSIO, S. A. Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: grau de alcance e estágio de implantação de práticas. 2019. 78 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, 2019.

FERNÁNDEZ-MESA, A.; OLMOS-PEÑUELA, J., GARCÍA-GRANERO, A., OLTRA, V. The pivotal role of students' absorptive capacity in management learning. Web of Science (Clarivate Analytics). 2022, p. 01-13, 2022.

GARCEZ, A.; FRANCO M., SILVA R. The soft skills bases in digital academic entrepreneurship in relation to digital transformation. Web of Science (Clarivate Analytics). 2021, p. 393-408, 2021.

GARCEZ, A.; SILVA, R.; FRANCO, M. The Hard Skills Bases in Digital Academic Entrepreneurship in Relation to Digital Transformation. Web of Science (Clarivate Analytics). 2022, p. 01-18, 2022.

GEORGE B.; WOODEN, O. Managing the Strategic Transformation of Higher Education through Artificial Intelligence. Scopus (Elsevier). 2023, p. 01-20, 2023.

HAINES, J. D.; SHARIF, N. M. A framework for managing the sophistication of the components of technology for global competition. Competitiveness Review: Na International Business Journal, v. 16, n. 2, p. 106-121, 2006. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cr.2006.16.2.106/full/html. Acessado em: 02 abr 2023.

HAMZAH, R. Y.; ALNASER, N. W.; ALNASER, W. E. Accelerating the transformation to a green university: University of Bahrain experience. Scopus (Elsevier). 2018, p. 01-04, 2018.

HARRINGTON, J. H.; VOEHL, F. The Innovation Systems Cycle: Simplifying and Incorporating the Guidelines of the ISO 56002 Standard and Best Practices (The Little Big Book Series) (English Edition) 1. ed, eBook Kindle, 2020.

HAYTER, C. S., CAHOY, D. R. Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. Web of Science (Clarivate Analytics). 2018, p. 12-23, 2018.

JACKSON, N. C. Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. Scopus (Elsevier). 2019, p. 761-772, 2019.

KIM, H.; REHG, M.. Faculty Performance and Morale in Higher Education: A Systems Approach. Scopus (Elsevier). 2018, p. 308-323, 2018.

KUAZAQUI, E. Planejamento estratégico. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

LEITE, A, L. Projeto-piloto de teletrabalho em uma instituição de ensino superior. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Administrativo-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

LIMA FILHO, I. S. Implantação da gestão de riscos em uma instituição federal de ensino superior: uma abordagem apreciativa. 2019. 109 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Universidade Federal Rural de Pernambuco, Pernambuco, Recife, 2019.

LOUREGA, A. C. G. Processo de implantação de um sistema de gestão ambiental em universidades. Dissertação (mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2019.

LOURENÇO, A. L. Revisão sistemática e revisão de escopo. Capacitação ministrada no Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEGC. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. (2024).

MAÇÃES, M. de A. R. Da gestão tradicional à gestão contemporânea. v. 1. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2017.

MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. (org.). Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. 2. ed. Florianópolis, SC: Insular, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, M. V. G. de. Sistema de gestão: princípios e ferramentas. 1. ed. São Paulo: Érica, 2019.

MORENO-CARMONA, C.; FERIA-DOMÍNGUEZ, J. M.; TRONCOSO, A. Applying the Open Government Principles to the University's Strategic Planning: A Sound Practice. Scopus (Elsevier). 2020, p. 01-13, 2020.

MUNN, Z.; POLLOCK, D.; KHALIL, H.; ALEXANDER, L.; MCLNERNEY, P.; GODFREY, C. M.; PETERS, M.; TRICCO A. C. What are scoping reviews? Providing a formal definition of scoping reviews as a type of evidence synthesis. JBI Evidence Synthesis, p. 950-952, 2014.

NUNES, C. S. *et al.* Critérios e Indicadores de Inovação na Educação. In: EHLERS, A. C. S. T.; TEIXEIRA, C. S.; SOUZA, M. V. de. Educação fora da caixa: tendência para a educação no século XXI. Florianópolis: Bookess, 2015.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: OCDE; Finep, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ORTIZ, J. A. A.; LÓPEZ, L. J. R. Integrated Management Systems and Modern Management. Scopus (Elsevier). 2018, p. 01-05, 2018.

PADOVEZE, C. L. Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PAIM, R. *et al.* Gestão de Processos: pensar, agir e aprender. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PARK, K.; KOH, J. Exploring the relationship between perceived pace of technology change and adoption resistance to convergence products. Computers in Human Behavior, v. 69, p. 142-150, 2017. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563216308378. Acesso em: 15 abr 2023.

PASSENTI, B. J. What is the impacto f the covid pandemic on enrollment and retention in one small private college, and what innovative strategies were usad to address these challenges. 2023. Thesis. Peter Sammartino School of Education, 2023.

PEETERS, M. J. *et al.* A team-based interprofessional education course for first-year health professions students. Currents in Pharmacy Teaching and Learning, v. 9, n. 6, p. 1099-1110, 2017.

PEREIRA, Y. P. A. A influência da orientação empreendedora sobre a inovação e a responsabilidade social na gestão de instituição pública de ensino superior. 2023. 88 f. Dissertação (Mestre em Gestão

de organizações Públicas) Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2023.

PERIS-ORTIZ M.; GARCÍA-HURTADO, D.; DEVECE, C. The influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. Web of Science (Clarivate Analytics). 2019, p. 01-22, 2019.

PIRES, T. C. Balanced Scorecard no planejamento estratégico da diretoria de educação a distância da universidade federal de Lavras. 2018. 85 f. Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2018.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

POST, R. J. Stories Students Tell: A Content Marketing Plan to Increase Enrollment at Cumberland County College. 2018. Thesis Doctor of Education in Innovation and Leadership Wilmington University, 2018.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RIBEIRO, R. V. Estratégia empresarial. 1. ed., rev., p. 01-28. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

RICCOMINI, F. E.; CIRANI, C. B. S.; CARVALHO, C. C. de; STOROPOLI, J. E. Educational innovation: trends for higher education in Brazil. Web of Science (Clarivate Analytics). 2019, p. 564-578, 2019.

RIVERO, J. L. A.; LÓPEZ J. G. L. Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. Scielo, p. 01-16 2019.

ROCHELLE, Y. G.; CHONG HO, K. Belt and Road Initiatives: implications for China's internationalisation of tertiary-level education. Web of Science (Clarivate Analytics). 2022, p. 01-21, 2022.

ROMERO, E. C.; FERREIRA, J. J. M.; FERNANDES, C. I. The multiple faces of the entrepreneurial university: a review of the prevailing theoretical approaches. Web of Science (Clarivate Analytics). 2020, p. 1173-1195, 2020.

SASDELLI, M. C. B. Utilização de ferramentas da qualidade para a geração de inovação em processo: um case de análise de perda em uma indústria de embalagens cartonadas. 2012. 55 p. Monografia (Especialista em Gestão Industrial: Conhecimento e Inovação). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2012.

SERRA. F. R. *et al.* Gestão estratégica: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SEVERO, E. A.; DORION, E. C. H.; GUIMARAES, J. C. F. Innovation and environmental sustainability: analysis in Brazilian metal-mechanic industry. International Journal of Innovation and Sustainable Development, v.11, n.2-3, p.230-248, 2017. Disponível em: https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJISD.2017.083286.Acesso em: 22 abr 2023.

SHAULSKA, L.; LAKTIONOVA, O.; NAGORNYAK, S., TETYANA, H. “Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use”. Scopus (Elsevier). 2020, p. 78-89, 2020.

SOARES, J. C. Fatores que influenciam na popularidade de postagens de marcas em mídias sociais: um estudo netnográfico no contexto da instituição de ensino superior. 2018. Dissertação (Mestre em Administração) - Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, 2018.

SOARES, R. G. A transformação digital na administração pública federal: análise na perspectiva dos servidores públicos da área de Gestão de Pessoas de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). 2023. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-graduação em Administração, 2023.

SOETANTO, D.; VAN GEENHUIZEN, M. Life after incubation: The impact of entrepreneurial universities on the long-term performance of their spin-offs. Web of Science (Clarivate Analytics). 2018, p. 01-38, 2022.

TAQATEQAH, M. L. M. Investigating the Influence of the Individual Empowerment and Cultural Intelligence on the Emergence of Innovation in the Public Sector. 2019. Thesis - Doctor Of Philosophy in Project Management at The British University in Dubai, 2019.

TRAN BA-LINH. Putting Internationalisation Strategies into Practice: The Role of University Non-leaders' Sensemaking. 2020. Thesis. Doctor of Philosophy University of Bath Department of Education, 2020.

UNGER, M.; POLT, W. The knowledge triangle between research, education and innovation–a conceptual discussion. Foresight and STI Governance, v. 11, n. 2, p. 10-26, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318025099_The_Knowledge_Triangle_between_Research_Education_and_Innovation_-_A_Conceptual_Discussion. Acesso em: 22 abr 2023.

UVE, G. E. C.; CASTRO, J. B. L.; GARCIA, A. M. P.; MATAMOROS, M. M. M.; HIDALGO, E. R. C. H. Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica em los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Año: IX Número: Edición Especial. Artículo no.:1 Período: Octubre, 2021.

VAHAN A., Vice-Reitor da USP. Edição 159 – Fev 2014 - Ano XIII. Acessado em: Disponível em: https://biton.uspnet.usp.br/espaber/?edicao=159. Acessado em: 07 abr 2023.

VASILYEV, S. V. Modern trends in the development of science management. Web of Science (Clarivate Analytics) - The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS 2019, p. 01-09, 2019.

VATOLKINA, N.; CARDOSO, M. D. S. E-Learning Development Strategy of the University: Comparative Study. Scopus (Elsevier). 2021, p. 01-11, 2021.

VERDÚ, A. J. R.; PANDO A. C.; LLAMAS, M. G. R. Un marco de referencia para las enseñanzas artísticas v isuales en dispositivos m óviles. Scopus (Elsevier). 2019, p. 01-25, 201922.

WATTS, J,; LADDUSAW, S. Robust to Overwhelming: A Case Study on Planned Abandonment for GIS Services. Scopus (Elsevier). 2021, p. 01-12, 2021.