

# A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORTE DO BRASIL: INCENTIVOS E BARREIRAS

*The social innovation policy of the federal universities of  
northern Brazil: Incentives and barriers*

DOI: 10.48075/igepec.v26i3.29581

Michelle M.S. L. Trombini Duarte  
Mônica A. Rocha Silva

## A POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORTE DO BRASIL: Incentivos e barreiras

*The social innovation policy of the federal universities of northern Brazil: Incentives and barriers*

Duarte, Michelle M.S. L. Trombini  
Rocha Silva, Mônica A

**Resumo:** *Este trabalho parte da premissa de que em um país como o Brasil, que apresenta condições de vida tão desiguais, as universidades precisam estar engajadas socialmente. Nesse contexto, as inovações sociais surgem como uma alternativa capaz de articular o conhecimento produzido às demandas sociais. Desta forma, buscou-se analisar o contexto institucional da inovação social de cinco universidades federais da região norte do Brasil, as quais apresentaram significativa similaridade entre si, sendo a estratégia adotada por elas um fator favorável ao desenvolvimento das ações de inovação social. Contudo, os demais arranjos institucionais analisados, responsáveis por atuar como meios de promoção e fomento das ações, apresentaram-se pouco eficientes e incapazes de promover mudanças. Consta-se, assim, que a mudança social almejada pelas instituições em sua estratégia, necessita de mais elementos para que esta seja institucionalizada.*

**Palavras-chave:** Inovação Social, Universidades, Missão Social.

**Abstract:** *This work starts from the premise that in a country like Brazil, which has such unequal living conditions, universities need to be socially engaged. In this context, social innovations emerge as an alternative capable of articulating the knowledge produced to social demands. In this way, we sought to analyze the institutional context of social innovation in five federal universities in the northern region of Brazil, which showed significant similarity among themselves, with the strategy adopted by them being a favorable factor for the development of social innovation actions. However, the other institutional arrangements analyzed, responsible for acting as means of promoting and fostering actions, proved to be inefficient and incapable of promoting changes. It appears, therefore, that the social change desired by the institutions in their strategy needs more elements for it to be institutionalized.*

**Keywords:** Social Innovation; Universities, Social Mission.

**Resumen:** *Este trabajo parte de la premisa de que en un país como Brasil, que tiene condiciones de vida tan desiguales, las universidades necesitan estar socialmente comprometidas. En este contexto, las innovaciones sociales emergen como una alternativa capaz de articular el conocimiento producido a las demandas sociales. De esta forma, buscamos analizar el contexto institucional de la innovación social en cinco universidades federales de la región norte de Brasil, que presentaban significativa similitud entre ellas, siendo la estrategia adoptada por ellas un factor favorable para el desarrollo de acciones de innovación social. Sin embargo, los demás arreglos institucionales analizados, encargados de actuar como medios de promoción y fomento de acciones, se mostraron ineficientes e incapaces de promover cambios. Parece, por tanto, que el cambio social deseado por las instituciones en su estrategia necesita más elementos para su institucionalización.*

**Palabras clave:** Innovación Social, Universidades, Misión Social.

## **INTRODUÇÃO**

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

Desta forma, intensificar a relação das universidades com as demandas da sociedade é primordial para a construção de estratégias de desenvolvimento e transformação. Essa compreensão se torna especialmente importante quando as Instituições de Educação Superior (IES) estão inseridas em regiões como o norte do Brasil, no qual a população enfrenta cotidianamente problemas sociais. Neste contexto, a inovação social (IS) se configura como uma das alternativas para que a universidade pública desenvolva ações que contribuam para mitigar os referidos problemas.

A inovação social, neste trabalho, é compreendida com base nos pensamentos de Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010), Heiskala (2007) e Moulaert et al. (2005), que a entendem como um conjunto de atividades e serviços inovadores que tem como objetivo satisfazer uma necessidade social. Elas são desenvolvidas por meio de um processo contextual e dependente da trajetória, que busca promover a transformação social através de mudanças em, pelo menos, três estruturas sociais: cultural, normativa e reguladora.

Internacionalmente, o conceito de inovação social vem sendo objeto de estudo desde 1970. Contudo, no Brasil ainda se percebe uma escassez de estudos envolvendo essa temática, o que constituiu uma das motivações para a realização desta pesquisa (BIGNETTI, 2011; Agostini, Silva, Langoski, 2015; BATAGLIN, 2017). Partindo dessa inquietação, buscou-se analisar o contexto institucional da inovação social sob a abordagem teórica do institucionalismo histórico, a fim de compreender como as instituições moldam as ações dos indivíduos, influenciando o desenvolvimento das ações de inovação social em seu ambiente.

## **2 – REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 – UNIVERSIDADE, INOVAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

No contexto da rápida evolução tecnológica, a educação superior é apresentada como uma “força motriz para o desenvolvimento cultural, social e econômico das nações e das pessoas, como fator endógeno de aumento de capacidades e promotor dos direitos humanos, de solidariedade intelectual

internacional, de desenvolvimento sustentável, de democracia, de paz e de justiça” (UNESCO, 2008, p. 7).

Em um cenário onde os avanços tecnológicos e científicos, dividem o mesmo espaço entre a crescente injustiça social, perda de direitos humanos, concentração de renda, aumento da pobreza e miséria global, frente a esse contexto paradoxal da sociedade da informação e conhecimento, fica evidente o surgimento de novas formas de analisar e propor novas ações (OLIVEIRA, 2004). Desta forma, espera-se que por meio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a universidade atue como um elo entre o conhecimento e impacto social, entendendo este processo como uma dupla transformação entre a universidade e a sociedade.

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

Modelo universitário empreendedor;

Modelo universitário do sistema regional de inovação (SRI);

Modelo universitário Modo 2; e

Modelo universitário engajado.

O conceito de Universidade Empreendedora foi desenvolvido por Etzkowitz, em 1983. As IES deste modelo buscam contribuir para a prosperidade regional, assumindo um papel ativo na comercialização de seus conhecimentos.

O modelo de Universidade SRI apresentado por Braczyk, Cooke e Heidenreich (2004), conceitua as universidades como tendo um papel fundamental nos processos de inovação interativa, se concentra nas interações existentes entre a IES e outros integrantes do Sistema Regional de Inovação (SRI), e em como essas interações levam à inovação sistêmica.

O modelo universitário Modo 2, apresentado por Gibbons et al. (1994), discute o papel das IES em relação às novas formas de produção de conhecimento que parecem desafiar cada vez as formas tradicionais, lineares e disciplinares de pesquisa universitária. É estimulada a geração de conhecimento a partir da interação entre as diferentes disciplinas, a fim de torná-lo diretamente aplicável aos atuais desafios da sociedade.

O modelo de Universidade Engajada, por sua vez, é um conceito introduzido por Gunasekera (2004), o qual percebe a IES como uma organização cujo foco principal são suas atividades na indústria e na sociedade local, moldando ativamente a identidade regional e adaptando as suas funções às necessidades regionais.

Todos estes conceitos refletem como as universidades estão mudando para contribuir para o desenvolvimento das regiões nas quais estão inseridas. De acordo com o artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988, as universidades “obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988) – tripé que constitui o eixo fundamental da universidade brasileira. Tal indissociabilidade é um princípio orientador da IES, e as relações entre ensino, pesquisa e extensão decorrem da definição da identidade de cada instituição. Esse fundamento metodológico é essencial para as universidades comprometidas com o

desenvolvimento do seu entorno e em estabelecer aproximações com a comunidade.

Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009) amparam este entendimento apresentando a relação entre o ensino superior e a sociedade para além da primeira e da segunda missão (respectivamente: educação e investigação). Os autores afirmam que a terceira missão pode variar consideravelmente, de modo que o que conhece acerca dela, precisa ser moldado de acordo com a estrutura institucional e o contexto socioeconômico de cada país. Desse modo, não há uma melhor prática global para a terceira missão. Um importante elemento a ser considerado ao analisar as diferenças existentes entre as práticas de terceira missão das universidades seria os quatro conceitos criados por Trippel, Sinozic e Lawton Smith (2015).

Na grande magnitude de atuação das práticas extensionistas é necessário identificar, dentre as ações realizadas, quais delas possuem elementos que as façam ser categorizadas como iniciativas de inovação social. Em seu estudo, Bachmann (2018) buscou identificar e descrever as características de inovação social identificadas nos projetos e programas de extensão, considerando especialmente: a) as motivações que suplantaram o início de cada uma delas; b) suas finalidades, pautadas no atendimento pontual de lacunas do mercado, governo e comunidade; e c) seus resultados, considerando-se as novas redes de relacionamentos que nasceram com os programas ou projetos de extensão estudados. Inferiu-se, assim, que através da inovação social a universidade pode abarcar processos de desenvolvimento comunitário, para além da esfera empresarial.

No Brasil, as inovações sociais ainda carecem de um marco regulatório de apoio, bem como da construção de instrumentos de crédito específicos para esta modalidade de inovação. Por tais motivos, o ambiente institucional ainda se constitui como um dos principais inibidores para as iniciativas socialmente inovadoras. O ambiente político-institucional, com seu caráter regulatório (marco legal) e normativo (valores e normas), desempenha um papel central para as inovações sociais. Sabe-se que a formação de um ambiente institucional favorável às inovações pode não somente reduzir os riscos, como também gerar incentivos, possibilitando o seu desenvolvimento e disseminação em novos contextos ou mercados (BATAGLIN, 2017).

Neste sentido, a referida autora aponta que a análise político-institucional tem capacidade de influenciar os sistemas normativos formais e/ou informais, bem como provocar mudanças em distintos níveis institucionais. Portanto, a criação de arranjos institucionais que promovam essas novas orientações socioculturais se apresenta como um grande desafio a ser suplantado pelas instituições que almejam implementar ações de inovação social.

## **2.2 –MUDANÇA INSTITUCIONAL E INOVAÇÃO SOCIAL**

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

essa abordagem como determinista, pois uma vez que se conheçam as condições iniciais do sistema sua posição temporal torna-se determinável e conhecível, a relação causal entre eventos históricos é determinante da trajetória. Isso fica garantido pela rigidez e inflexibilidade da estrutura de crenças e da matriz institucional, conduzindo o sistema a um estado estacionário no longo prazo (DE SOUZA SOARES, 2014, p. 81-82).

De certo modo, a estabilidade das instituições é contraditória; pois, elas são alteradas à medida que evoluem, impactando na disponibilidade de escolhas. Ao passo que regras formais podem ser alteradas em virtude de decisões, as regras informais são resultantes de costumes, sendo mais impenetráveis a deliberações (NORTH, 2018).

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

Pavarina (2015) esclarece que essa dinâmica aponta que os custos da mudança de uma alternativa para outra aumentam significativamente ao longo do tempo, pois etapas anteriores em uma determinada direção induzem ainda mais o movimento para este caminho (processo de auto reforço). North (1990) afirma que o argumento de que pequenos eventos históricos podem fazer com que certa tecnologia prevaleça sob outra, foi desenvolvido em 1990. O autor apresentou quatro mecanismos que explicariam tal evento, os quais denominou de auto reforço:

**Custos de Estruturação:** se apresentam quando há vultuosos custos iniciais de estruturação na concepção das instituições;

**Efeitos de Aprendizagem:** se apresentam quando as modalidades de conhecimentos exigidas decorrem, em boa parte, do contexto institucional;

**Efeitos de Coordenação:** se apresentam quando as empresas ganham vantagens ao cooperarem com outras que realizam ações semelhantes;

**Expectativas Adaptativas:** se apresentam quando há maior chance de prevalência no mercado.

Aqui é possível visualizar diferentes mecanismos explicativos como responsáveis pelos processos de dependência da trajetória. Desta forma, torna-se indispensável identificar os mecanismos que sustentam a estabilidade, pois as potenciais fontes de mudança irão depender deste mecanismo explicativo em operação.

Uma ideia-chave para o conceito de path dependence é a noção de momento crítico: um processo de mudança que conduz os indivíduos a fazerem escolhas e tomarem sucessivas decisões no tempo (FERNANDES, 2002). O foco em momentos críticos, assim, permite aos teóricos da abordagem do institucionalismo histórico evitar a infinita regressão explicativa para o passado, e concentrar a atenção nos pontos-chave de escolha que marcaram aquela trajetória.

A abordagem dependente da trajetória é muito utilizada nos estudos sobre mudança institucional, pois ressalta como as escolhas dos atores em momentos críticos criam instituições, ao mesmo tempo em que estas moldam os comportamentos dos atores. Além disso, a partir das respostas dos atores a essas

instituições, novos padrões institucionais são desenvolvidos, apresentando um padrão mutuamente constitutivo.

Cajaiba-Santana (2014) e Bignetti (2011) explicam que, devido às particularidades da inovação social, esta exige novos paradigmas e novas perspectivas teóricas para se poder avançar. Na busca por novas teorias e conceitos que ajudem a compreender o processo de inovação social como uma fonte de transformação, os autores utilizam da teoria institucional para argumentar que a inovação está sempre relacionada à ação social coletiva que visa a mudança da sociedade.

O ponto central na inovação social não é a resolução dos problemas sociais, mas a mudança que ela traz consigo. Uma vez que novas práticas se estabelecem, novos arranjos institucionais passam a ser constituídos. A natureza da inovação social e seu contexto destacam o processo de criação e não apenas o resultado (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

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

No quadro 01 são apresentadas as diferentes visões dos autores acerca do conceito de inovação social, e destaca suas especificidades.

Quadro 1 – A Inovação Social sob diferentes visões

Autor / Ano	Conceito	Especificidades no conceito
Taylor (1970)	Trata-se de novas formas de agir para buscar uma resposta às necessidades sociais não atendidas, e se manifesta por meio de uma nova organização social.	Conceito pioneiro que traz à tona a necessidade de solucionar problemas sociais a partir da ação da sociedade.
Moulaert et al. (2005)	A inovação social é contextual e dependente da trajetória; ou seja, refere-se às mudanças nas agendas, às agências e instituições decorrentes da construção social que levam a uma melhor integração dos grupos excluídos. Está relacionada, explicitamente, a uma posição ética de justiça social.	Os autores enfatizam a importância de compreender o contexto e a história da comunidade que recebe a inovação social
Heiskala (2007)	Significa mudança em, pelo menos, três estruturas sociais: i) Cultural – novas interpretações da realidade, transformando modelos mentais e paradigmas; ii) Normativa – novos valores para as normas legítimas, e iii) Reguladora - transformando regulamentos explícitos de forma que eles sejam aceitos. A inovação social deve melhorar o desempenho social e econômico da sociedade, contemplando a quantidade e qualidade de vida.	O autor relaciona os resultados da inovação social com melhoria do desempenho social e econômico, a partir de mudanças nas estruturas cultural, normativa e reguladora.

Quadro 1 – A Inovação Social sob diferentes visões

Autor / Ano	Conceito	Especificidades no conceito
Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010)	São as formas pelas quais as pessoas criam respostas novas ou mais efetivas para os desafios sociais/ambientais atuais. Acontece em todos os setores: público, privado e terceiro setor. Difere da inovação tecnológica/comercial tanto nos resultados como nos relacionamentos, necessitando, portanto, de processos, métricas modelos e, métodos distintos.	Introduz o termo desafios ambientais ao conceito, além de apontar que a inovação social pode acontecer em todos os setores. Destaca, ainda, a necessidade de se estabelecer processos, métricas, modelos e métodos específicos para este contexto.

Fonte: Adaptado de Santos (2012, p. 25).

De acordo com o quadro 01, percebe-se que todas as definições de inovação social mencionam uma ação que gera mudança e a busca pela mitigação dos problemas sociais.

### 3 – METODOLOGIA

Esse estudo buscou compreender como ocorre a política de inovação social nas universidades federais do norte do Brasil e, para isso, adotou-se como estratégia de pesquisa o método de casos múltiplos (YIN, 2001). Segundo Yin (2001), a opção pela realização de múltiplos casos fornece mais robustez ao estudo, em virtude de suas evidências poderem ser consideradas mais convincentes, ampliando as possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos.

Nesta investigação foram analisadas cinco universidades federais presentes na região norte do país. A seguir, no quadro 02, são apresentados alguns dados das instituições que são objeto deste estudo.

Quadro 2 – Universidades Federais pesquisadas

Estado	Universidade	Criação	Número de Alunos
Acre	Universidade Federal do Acre (UFAC)	05 de abril de 1974	8.946 alunos
Pará	Universidade Federal do Pará (UFPA)	02 de julho de 1957	53.955 alunos
Rondônia	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	08 de julho de 1982	8.466 alunos
Roraima	Universidade Federal de Roraima (UFRR)	12 de setembro de 1985	9.155 alunos
Tocantins	Universidade Federal do Tocantins (UFT)	23 de outubro de 2000	17.656 alunos

Fonte: Elaboração própria com base em dados obtidos nos das universidades.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa documental com o intuito de mapear a estrutura institucional contida na política das universidades analisadas. Nesse sentido, buscou-se os principais materiais que poderiam servir de fonte de informação sobre os arranjos institucionais, os quais são aqui entendidos como sendo “regras específicas que os agentes estabelecem para suas transações econômicas ou nas relações políticas e sociais e que definem a forma de

coordenação de processos em campos específicos” (LOTTA, FAVARETO, 2016, p. 54). No quadro 03 são apresentados os documentos selecionados para esta análise.

Quadro 3 – Documentos que foram analisados

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

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, também foram coletados dados através de entrevistas realizadas com os pró-reitores de extensão das universidades pesquisadas. Para fins de análise das entrevistas e dos documentos, o método utilizado foi a análise de conteúdo, que consiste em “um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p.40).

Nesta pesquisa, utilizou-se como unidades de conteúdo parte dos elementos referenciais propostos por Juliani (2015), os quais foram construídos com base no trabalho de Martins e Terblanche (2003). Eles oferecem elementos necessários para verificar a percepção da maturidade da cultura institucional frente à sua predisposição para criar novas ou melhores soluções para os problemas sociais. Este guia apresentado por Juliani (2015) trabalha cinco elementos de análise para o reconhecimento da situação institucional atual: estratégia, estrutura, mecanismos de suporte, comportamento e comunicação. Contudo, como este estudo se concentrou em analisar o caráter regulatório e normativo da inovação social, os elementos que correspondem às mudanças na estrutura cultural não foram contemplados na análise. A relação entre as unidades de análise e as unidades de conteúdo analisadas estão apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 4 – Relação entre as unidades de análise e as unidades de conteúdo

Unidades de análise	Unidades de análise de conteúdo
---------------------	---------------------------------

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

Fonte: Elaboração própria.

Como delineamento metodológico, o trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com características de estudo de caso (LAKATOS e MARCONI, 2003). A coleta de dados foi através das pesquisas bibliográfica e documental e entrevista de associados, através de uma amostra aleatória e representativa de 50 associados, bem como, observações diretas em reuniões, assembleias, procedimentos de atendimento na cooperativa. Estão presentes também as características da pesquisa participante, pois coautores do estudo são membros da cooperativa e atuam no posto de atendimento estudado. O objetivo nesta coleta de dados foi o de descobrir e confirmar fatores que contribuem na escolha e decisão do associado em operacionalizar as linhas do Pronaf na cooperativa. A análise, interpretação e apresentação dos resultados, deu-se através do emprego dos métodos quantitativo e qualitativo.

Os dados coletados foram analisados e interpretados a partir da conjugação de dois métodos. O primeiro, apropriado para análise dos dados dinâmicos e subjetivos, que interpretados deram sentido, significado e relevância para a explicação da realidade estudada (PÁDUA, 2004). O segundo mostrou-se o mais indicado para análise e interpretação dos dados que se apresentaram sob forma numérica e sistêmica, cuja apresentação, através de gráficos e quadros, revelam padrões e relações objetivas da realidade examinada. A sistematização foi orientada pelos objetivos do estudo.

#### **4 – ANÁLISE DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO SOCIAL: INCENTIVOS, BARREIRAS E SIMILARIDADES**

Ao analisar as estratégias das instituições, percebe-se que, embora seja evidente que as universidades têm missões e prioridades diferentes, e que a definição destes fatores depende significativamente do perfil de cada uma delas, em todas as instituições pesquisadas está presente um vínculo com a responsabilidade social, uma preocupação de que o conhecimento produzido seja difundido para a sociedade. A missão de todas as universidades pesquisadas revela o intuito em gerar, difundir e aplicar o conhecimento visando à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Isso pode ser entendido tomando como base a causalidade contextual, que enfatiza a importância do contexto para explicar o funcionamento e o significado das instituições. Desse modo, as desigualdades sociais presentes de forma tão significativa na região norte, impactam as universidades de tal maneira que influenciam o compromisso social dessas instituições. Embora sejam diferentes entre si, as contingências da história e as circunstâncias impõem a elas as mesmas exigências.

Esse importante compromisso social integrado na estratégia organizacional, demonstra um processo de mudança institucional no papel das IES. A missão, que

anteriormente estava estritamente ligada à criação do conhecimento e à formação, passa para um modelo no qual o conhecimento produzido e acumulado possa contribuir para o exercício pleno da cidadania, e para o desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental das regiões nas quais estão inseridas.

Essa mudança institucional pode ser vista, primeiramente, como produto da reforma universitária que atingiu a finalidade e a estrutura das IES. Trata-se de um momento crítico que desencadeou um processo de transformação do padrão institucional, com a inserção da extensão universitária como terceiro elemento do pilar estrutural das universidades, estabelecida a partir da Lei nº. 5.540, de 1968. A ideia central é de que as principais instituições surgiram no contexto de alguma escolha histórica pontual, elas são estáveis e estruturam a lógica subsequente do desenvolvimento político.

Desta forma, a implantação da extensão universitária alterou a lógica subsequente e, com isso, caminhos alternativos surgiram. Ela pode estar alinhada, por exemplo, com um perfil mais empreendedor ou mais social das instituições. Nessa perspectiva, um segundo momento crítico se deu em 2012 a partir da inserção da diretriz de Impacto e Transformação Social na Política de Extensão, que “reafirma a Extensão Universitária como o mecanismo por meio do qual se estabelece a inter-relação da Universidade com os outros setores da sociedade, com vistas a uma atuação transformadora” (FORPROEX, 2012, p.36).

Pode-se dizer que a partir desses dois momentos críticos abriu-se espaço para a mudança institucional. Contudo, a noção de que as universidades são path dependent significa pôr em evidência que, uma vez iniciada uma dada trajetória, arranjos institucionais se estabelecem, diminuindo a possibilidade de reversão das escolhas inicialmente feitas em virtude dos legados adquiridos (DIAS, 2011).

Nesse trabalho, a noção de dependência da trajetória nos permite compreender que a inserção da extensão como pilar universitário, e da diretriz de impacto e transformação social, provocaram mudanças que, se comparadas com os achados de Trippel, Sinozic e Lawton Smith (2015), fazem as Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras, em especial as localizadas na região norte, assemelharem-se com os modelos denominados Modo 2 e Engajado. Isso porque as universidades passam a produzir conhecimentos relevantes e conectados ao seu ambiente, contribuindo na solução dos problemas sociais, moldando sua identidade e adaptando as suas funções às necessidades regionais.

Destaca-se também que, quando inseridas no plano estratégico da instituição, amplia-se a possibilidade de as ações socialmente responsáveis alcançarem resultados duradouros e coerentes com a estratégia organizacional, pois a transformação não acontece de forma proposital, haja vista ser imprescindível planejamento, gestão e investimentos para se gerar um impacto significativo.

Para essas instituições passarem de um modelo de planejamento para a execução da estratégia, faz-se necessário um conjunto de valores consensuais com o modelo. Desse modo, ao considerar os valores apresentados pelas instituições pesquisadas, verifica-se que eles estão ligados às necessidades sociais, à sustentabilidade, aos menos favorecidos e à melhoria da qualidade de vida das pessoas – valores estes compatíveis com os associados à inovação social.

Partindo, então, da análise do elemento estratégia, no contexto estudado ele se apresenta como um elemento facilitador do processo de inovação social. Foram

observados nos pilares estratégicos de todas as instituições pesquisadas, subsídios que demonstram a sua preocupação para que as práticas de ensino sejam capazes de formar cidadãos social, cultural e economicamente mais capazes; as pesquisas versem sobre temas relevantes para a sociedade, com resultados capazes de auxiliar na busca por respostas aos problemas sociais; e a extensão seja um elo integrador com a sociedade, proporcionando uma dupla transformação universidade e sociedade.

Em relação a estrutura, foi possível observar que a materialização da estratégia proposta não foi apropriadamente alicerçada na estrutura, principalmente em virtude das limitações quanto aos custos de estruturação, que se apresentam vultuosos para a inserção de estruturas de apoio ao desenvolvimento de ações de inovação social.

De maneira geral, as instituições podem buscar apoio nas unidades acadêmicas, tais como cursos de graduação e pós-graduação, núcleos, grupos de pesquisa, departamentos etc., que são espaços interdisciplinares de relevante contribuição para os projetos de inovação social. Todas as universidades pesquisadas estão repletas desses espaços – mesmo aquelas que formalmente não os apresentem em suas estruturas organizacionais. Destaca-se como essencial a participação de parceiros externos e representantes da comunidade nesses espaços acadêmicos. Tais atores são fundamentais para enriquecer o debate e possibilitar a construção conjunta de inovações sociais sustentadas pela valorização do conhecimento popular. A diversidade de atores participantes é um instrumento de ampliação da participação social, abrindo espaço para reivindicação dos vários setores envolvidos.

Da mesma forma, o fomento à participação de representantes da universidade em comitês, associações com parcerias multisetoriais, pode ser estratégica para o mapeamento das demandas sociais e, principalmente, para a atuação em rede e ampliação de forças para o desenvolvimento de projetos de inovação social. Afinal, conforme explica Juliani (2015), uma vez conhecidas as demandas das comunidades, é possível buscar soluções por meio de grupos multidisciplinares e parcerias externas à universidade.

Contudo, faz-se necessário que esses arranjos complexos possuam regras e instâncias estabelecidas para definir a forma de coordenação das políticas, pois envolvem um número significativo e heterogêneo de atores sociais e, portanto, há necessidade de um suporte administrativo para a implementação de seus projetos. A Pró-Reitoria de Extensão possui grande potencial para definir e estruturar esses espaços administrativos, definindo papéis e responsabilidades para cada um deles. Dentre as universidades pesquisadas, embora elas apresentem diferenças estruturais entre si, todas possuem uma Pró-Reitoria de Extensão capaz de cumprir esse papel normativo. Contudo, as limitações por elas apresentadas geram ausência de unidades administrativas que possam dar o suporte necessário às atividades.

De modo geral, constata-se que as características das estruturas burocrática e hierárquica configuram um cenário desfavorável à inovação social: primeiramente pela dificuldade em ser flexível e adaptável e, em segundo lugar, em virtude dos custos de estruturação, que se apresentam altos e difíceis de serem alterados. Tais questões atuam como mecanismos de auto reforço, apresentando-se como um dificultador do processo de mudança.

Ponderando a respeito do elemento “mecanismos de suporte”, visualiza-se que, apesar das ações de extensão e impacto social serem apresentadas como prioritárias pelas universidades, ainda há necessidade de mais apoio institucional. Isso fica evidente durante a análise dos meios e das dificuldades enfrentadas para apoiar os projetos, como alocação de recursos (tempo, dinheiro, informações, tecnologia e pessoas). Tal contexto reforça a importância de se trabalhar o suporte para a execução dos projetos universitários.

Nas universidades pesquisadas, as formas de apoio se restringem à destinação de um pequeno montante de recurso orçamentário da manutenção das instituições. Uma das maiores dificuldades apontadas pelos gestores diz respeito, justamente, a ampliação desses recursos junto à instância governamental mantenedora, o que aponta para a relevância da mobilização de outros recursos de financiamento. As universidades até apresentam iniciativas de movimentação junto ao governo federal, além da conscientização e mobilização da comunidade acadêmica e da gestão universitária, mas essas ações ainda não apresentaram resultados.

Nesse cenário, as emendas parlamentares se destacaram como a saída frequentemente utilizada pelas instituições para ampliação dos recursos orçamentários. Tal dinâmica, porém, torna difícil a longevidade dos projetos, resultando na diminuição dos impactos possíveis. Desse modo, fica nítida a não priorização desses projetos, embora o discurso apresentado pelas universidades seja distinto.

Outras dificuldades apontadas pelos gestores foram a dificuldade em estabelecer boas formas de diálogo com a sociedade, e o desenvolvimento da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, de modo a promover impactos sociais relevantes.

Esses desafios envolvem uma mudança de cultura que pode ser fomentada pelo incentivo a projetos de inovação social, visto que eles são orientados para o relacionamento e resposta às necessidades da comunidade na qual a instituição está inserida, caracterizando-se pela interdisciplinaridade, por novos modelos de educação prática e engajamento ativo dos alunos dentro e fora do campus.

A curricularização da extensão nas universidades também levou a um momento crítico. A obrigatoriedade de incluir horas curriculares de formação acadêmica em atividades extensionistas abriu um grande espaço para as ações de inovação social, através das quais é possível aplicar o conhecimento produzido às demandas sociais. No entanto, como já foi observado, esses projetos são uma alternativa pouco explorada pelas instituições e carecem de uma normatização específica, na qual se apresente as definições de papéis e responsabilidades das unidades acadêmicas e das unidades administrativas de apoio.

Com a curricularização da extensão, os desafios existentes precisarão ser transpostos. A criação de redes para ampliar as parcerias interinstitucionais e as parcerias público-privadas são ótimas alternativas de apoio e fomento aos projetos, mas que ainda não se apresentam como prioritárias pelas instituições pesquisadas, merecendo ser ampliadas.

A atuação em rede promove o fluxo de informações que permite o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. A própria natureza sistêmica do processo de inovação faz com que este não seja realizado de maneira isolada, mas em colaboração e interdependência com outras instituições, sendo,

desta forma, preponderante a realização de parcerias que exerçam uma posição de apoio ao processo de inovação institucional e social, tão necessário para seguir adiante. Essa forma de atuação permite ganhos por meio dos efeitos de coordenação: um efeito positivo de auto-reforço, que se apresenta quando instituições ganham vantagens ao cooperarem com outras que realizam ações semelhantes.

A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão – desafio apontado pelos gestores –, entende que a extensão se constitui enquanto prática acadêmica, um princípio filosófico, político e metodológico, que permeia o ensino e a pesquisa rumo a construção de uma universidade voltada aos problemas sociais. Desse modo, a instituição estaria empenhada em encontrar soluções através da pesquisa aplicada, buscando realimentar o processo de ensino-aprendizagem, e entendendo este processo como uma dupla transformação entre a universidade e a sociedade. Isto vai ao encontro daquilo que é apresentado por Göransson, Maharajh e Schmoch (2009): faz-se necessário um debate sobre os instrumentos específicos da terceira missão que considerem o contexto local e a relação entre a primeira, segunda e terceira missões das IES.

Um aspecto fundamental ao tratar das atividades extensionistas, é o mapeamento dos problemas sociais nos quais a universidade irá buscar impactar. Isso porque o impacto social a ser alcançado só será significativo se houver um direcionamento para as ações/áreas, sendo valoroso considerar algumas áreas prioritárias pela instituição. Tal aspecto, porém, ainda carece de aprimoramento, haja vista que o mapeamento das demandas por meio de pesquisas e fóruns de discussão foi citado por apenas duas das instituições pesquisadas, o que reflete a fragilidade da definição das áreas que pretendem impactar. Esse mapeamento precisaria ser constituído por meio de uma ação global, na qual seriam definidas as linhas de ensino e pesquisa em função das exigências da realidade.

Em relação aos incentivos proporcionados à carreira docente para as práticas de inovação social, a análise demonstrou que as universidades pesquisadas não apresentam incentivos aos professores. O que se observa são ações pontuais que precisam ser ampliadas para se tornarem efetivamente capazes de influenciar as preferências dos docentes. Contudo, uma das instituições buscou expressar o seu reconhecimento e valorização às propostas que resultam em soluções inovadoras para problemas sociais, por meio de uma premiação. Para além de ser uma honra receber este prêmio, ele se constitui em uma oportunidade de conscientização que ajuda a promover a mudança institucional.

Relativo à formação de docentes e alunos para a atuação em projetos de inovação social, o que se encontrou foram iniciativas de formação desses atores para executarem projetos de extensão. Entende-se essa iniciativa como um primeiro passo que pode ser ampliado e desenvolvido de acordo com as áreas consideradas prioritárias para a instituição, a fim de gerar impacto e transformação social. Essa iniciativa de formação se torna bastante estratégica quando se entendem os efeitos da aprendizagem. Ao direcionar a aquisição de conhecimento para o desenvolvimento desses projetos de impacto, essa ação não somente irá fomentar as preferências, como também facilitará a mudança do quadro institucional e, conseqüentemente, da cultura.

É possível observar que esses arranjos institucionais responsáveis por atuar como meios fomento e incentivo aos integrantes da instituição na busca por

soluções inovadoras, apresentam-se como pouco eficientes, pois são constituídos por um sistema normativo insuficiente. Isso corrobora com o que fora apresentado por Göransson, Maharajh e Sch-moch (2009): a estrutura de incentivos existente no sistema acadêmico não favorece os docentes que se envolvem na terceira missão, e em especial nos projetos de inovação social. Embora haja uma vasta manifestação formal do envolvimento social dessas instituições, na prática há dificuldades em apoiar tais atividades.

Ao fim da pesquisa, constatou-se que as configurações institucionais apresentadas pelas universidades analisadas se mostraram bastante similares. Isto pode ser entendido pelo fato de que os atores racionais são propensos a reproduzir as instituições devido aos benefícios dos efeitos de aprendizagem, coordenação e expectativas adaptativas, bem como em virtude dos custos impostos pelos investimentos que não são possíveis de recuperar (MAHONEY, 2001).

Contudo, embora similares, esses arranjos não se apresentam como favoráveis aos processos de formação de preferências para o desenvolvimento de ações de inovação social. Entende-se, portanto, que a mudança institucional ocorreu primeiramente na estratégia das universidades, e de forma incremental agora precisa ser ampliado às esferas da estrutura e dos mecanismos de suporte para que o processo de mudança não seja prejudicado em virtude da dependência da trajetória – o que implica em um esforço maior para alterar a direção e o curso das instituições.

A mudança institucional no caso analisado pode ser entendida como o produto de uma estratégia consciente, na qual trabalhando dentro e em torno das restrições que produzem dependência da trajetória, possa ser possível alterar as instituições de forma gradual, resultando na mudança através de alterações, revisões ou adições às instituições ou às regras já existentes. A compreensão desses determinantes é importante, visto que se quisermos permitir que as estratégias definidas sejam implementadas, devemos primeiro entender os elementos essenciais do contexto institucional.

Percebe-se um movimento de mudança institucional iniciado pela inserção e curricularização da extensão no determinante denominado “estratégia”. Contudo, os demais elementos ainda apresentam mudanças pouco significativas. Essa análise faz-se necessária, visto que tais elementos (estratégia, estrutura, mecanismos de suporte) são os mais facilmente modificáveis pela gestão das instituições, segundo a estrutura proposta por Martins e Terblanche (2003), e podem servir de base para a modificação dos outros dois elementos (comportamento e comunicação).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação social pode ser vista como uma metodologia que visa direcionar as IES rumo a mudança social, com elementos de pensamento sistêmico, orientação para soluções, inovação, medição e avaliação de impacto. Esse método pode orientar as universidades que procuram aplicar seus conhecimentos e abraçar a dupla missão de oferecer uma educação de qualidade, contribuindo para o bem-estar da sociedade.

Analisando a trajetória das universidades públicas em um contexto de transformação, observou-se que essas instituições mudaram em virtude de demandas oriundas de movimentos externos, levando-as a ampliar seu compromisso social a fim de atender tais demandas e se tornarem legitimadas em seu ambiente institucional.

Nessa análise foi possível perceber similaridades entre as universidades pesquisadas no que diz respeito ao elemento estratégia. Na estrutura reguladora de toda as instituições está presente um vínculo com a responsabilidade social/transformação social, fazendo com que essas instituições desenvolvessem um perfil semelhante aos modelos denominados Modo 2 e Engajado, a partir dos quais se busca produzir conhecimentos relevantes e conectados ao seu ambiente, contribuindo na solução dos problemas sociais. Da mesma forma, ao observar o conjunto de valores definidos por essas instituições, observa-se valores compatíveis com os associados a inovação social, que preconiza a inclusão, a construção coletiva e a cooperação. O estudo demonstra, portanto, que a estratégia se apresentou como um elemento facilitador do processo de inovação social.

As similaridades também se fizeram presente em relação a estrutura. Constatou-se que as limitações impostas pela reforma universitária trouxeram entraves quanto a ampliação da estrutura de apoio aos projetos, configurando um cenário desfavorável à inovação social. Uma estrutura favorável se baseia na abordagem colaborativa e participativa, a qual pode ser proporcionada através de uma gestão que, embora organizada em níveis hierárquicos, permita o diálogo e a contribuição frequente de estudantes, técnicos-administrativos, docentes e da sociedade.

Da mesma forma, as unidades acadêmicas atuam como espaços de relevante contribuição para os projetos de inovação social, e podem ser aliadas no processo de mitigação das dificuldades. Destaca-se a necessidade de uma unidade de suporte administrativo para a implementação de seus projetos, por meio de um espaço que atuaria conjuntamente com as Pró-Reitorias de Extensão no suporte necessário para a execução das atividades.

Quanto aos mecanismos de suporte, observou-se que os arranjos institucionais responsáveis por atuar como meios de incentivo aos integrantes da universidade na busca por soluções inovadoras às demandas sociais, apresentam-se pouco eficientes, constituindo um sistema normativo insuficiente em todas as instituições. É seguro afirmar que as IES pesquisadas ainda precisam aprender a maneira de operacionalizar seu compromisso social.

Ao entender que a realidade é socialmente construída em conformidade com as regras, normas e valores institucionalizados, sabe-se que para tornar as ações habituais, estas precisam ser construídas ao longo do tempo e serem reforçadas. Dessa forma, a mudança social almejada pelas instituições em sua estratégia

necessita de elementos estruturantes e de suporte que orientem as ações individuais e coletivas. Apenas assim o comportamento da comunidade acadêmica será afetado.

A implementação dessa estratégia depende de um processo histórico antecedente que condicione as possíveis reações, as quais serão definidas tendo como base as interpretações e o sentimento de pertencimento ao conjunto de normas, regras e protocolos instituído pelas universidades. Sabemos que as contingências vividas em regiões nas quais a população enfrenta problemas e desigualdades sociais tem impactado as universidades de forma a influenciar o seu compromisso social. Uma vez inserido tal compromisso em sua estratégia, as instituições têm demonstrado mudanças de modo a serem passíveis de induzirem processos de mudança social. Iniciado este processo, as reversões de curso ficam cada vez menos atraentes ao longo do tempo. Por isso se torna tão relevante a observação dos processos que tem se desdobrado em seu percurso, pois os arranjos mais eficientes são aqueles que incorporam um sistema normativo de regras já internalizadas, sendo desta forma institucionalizada a estratégia.

Entendo que as instituições costumam mudar primeiramente de forma incremental, para depois mudarem de forma descontínua. Recorre-se, assim, ao contorno do processo de mudança institucional que se desenvolve por estágios. Desta forma, são válidas a implementação de um incentivo na carreira docente para provocar o interesse no desenvolvimento de projetos de inovação social, bem como a instituição de redes de colaboração que possam contribuir para a maior integração entre os atores sociais. Esses e outros pequenos incentivos, caracterizados como elementos de suporte à estratégia, mostram-se necessários para moldar e influenciar as decisões subsequentes, atenuando os padrões existentes e abrindo espaço para a configuração de novos modelos.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R.; SILVA, P. M.; LANGOSKI, L. M. As dimensões da inovação social: um estudo de caso no instituto oncogúia. *CONNEXIO*, v. 4, n. 2, p. 73-87, 2015.

BACHMANN, A. M. R. Extensão universitária e inovação social: estudo em uma universidade pública municipal. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, v. 7, n. 1, p. 447-466, 2018.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011. 279p.

BATAGLIN, J. C. Barreiras e facilitadores da inovação social: estudo de casos múltiplos no Brasil. 2017. *Tese (Doutorado em Ciências)* Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

BERNARDI, B. B. O conceito de dependência da trajetória (path dependence): definições e controvérsias teóricas. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, v. 41, p. 137-167, 2012.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 25 maio 2021

BRACZYK, H., COOKE, P. E HEIDENREICH, M. Regional Innovation Systems. The Role of Governances in a Globalized World. Disponível em: *Regional-Innovation-Systems-The-Role-of-Governance-in-a-Globalised-World.pdf* (researchgate.net). Acesso em: 9 fev. 2021.

BRASIL. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração*. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Brasília: MEC/ SÉSu, 2002.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 82, p. 42-51, 2014.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 5, p. 633-649, 2012.

DE SOUZA SOARES, Ana Luísa; DA SILVA, Leonardo Xavier. Do determinismo histórico às possibilidades de mudanças institucionais no âmbito do território. *Informe Gepec*, v. 18, n. 1, p. 77-87, 2014.

DIAS, H. S. A implementação da política de reorientação da formação em odontologia: dependência de trajetória e estímulos institucionais na UFBA. 2011. *Dissertação (Mestrado em Saúde Pública)* Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2011.

ETZKOWITZ, H. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. *Minerva*, v. 21, n. 2, p. 198-233, 1983.

FERNANDES, A. S. A. Path dependency e os estudos históricos comparados. *BIB*, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 79-102, 2002.

FERREIRA, A.; LEOPOLDI, M. A. A contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional: a percepção de gestores e pesquisadores. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 6, n. 1, p. 60-82, 2013.

FORPROEX. *Plano Nacional de Extensão Universitária*. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Brasil, 2012.

GIBBONS, M. *et al. The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage, 1994.

GÖRANSSON, B.; MAHARAJH, R.; SCH-MOCH, U. New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions. *Science and public policy*, v. 36, n. 2, p. 157-164, 2009.

Gunasekara, C. The regional role of universities in technology transfer and economic development. Proceedings of the Management Futures-BAM 2004, 1-28, 2004. Disponível em: [https://eprints.qut.edu.au/1008/1/BAM\\_2004\\_Paper\\_unis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/1008/1/BAM_2004_Paper_unis.pdf) . Acesso em: 15 nov. 2021.

HEISKALA, R. Social innovations: structural and power perspectives. In: HÄMÄLÄINEN, T. J.; HEISKALA, R. *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Edward Elgar: Cheltenham, 2007, p. 52-79.

JULIANI, D. P. Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social. 2015. *Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)* Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

LOTTA, G.; FAVARETO, A. Desafios da integração nos novos arranjos institucionais de políticas públicas no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, v. 24, n. 57, p. 49-65, 2016.

MAHONEY, J. Path-dependent explanations of regime change: Central America in comparative perspective. *Studies in comparative international development*, v. 36, n. 1, p. 111-141, 2001.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MOULAERT, F. *et al.* Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, v. 42, n. 11, p. 1969-1990, 2005.

MUNCK, L.; DIAS, B. G.; DE SOUZA, R. B. Sustentabilidade organizacional: uma análise a partir da institucionalização de práticas ecoeficientes. *REBRAE*, v. 1, n. 3, p. 285-295, 2008.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. *The open book of social innovation*. London: The Young Foundation, The Lab, 2010.

NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J. R. J.; MEGLIORINI, E. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In: XVII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2010, Belo Horizonte - MG. Anais... Belo Horizonte, 2010.

NORTH, Douglass C. Institutional change: a framework of analysis. In: BRAYBROOKE, D. *Social Rules*. Nova York: Routledge, 2018. p. 189-201.

OLIVEIRA, Edson Marques. O empreendedorismo social indutor de auto-organização no enfrentamento das questões sociais e no desenvolvimento integrado e sustentável: notas introdutórias e aproximativas. *Informe Gepec*, v. 8, n. 1, 2004.

PAVARINA, P. R. J. P. Retornos crescentes, dependência da trajetória (Path Dependence) e o estudo da política-Paul Pierson. *Ideias*, Campinas, v. 6, n. 2, p. 335-392, 2015.

SANTOS, A. C. M. Z. O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários. 2012. *Tese (Doutorado em Administração)* Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SILVA, F. M.; MELO, P. A. Universidade e compromisso social: a prática da Universidade Federal de Santa Catarina. In: *X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur*. Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97090> Acesso: 25 maio 2021.

TRIPPL, M.; SINOZIC, T.; LAWTON SMITH, H. The role of universities in regional development: conceptual models and policy institutions in the UK, Sweden and Austria. *European Planning Studies*, v. 23, n. 9, p. 1722-1740, 2015.

UNESCO. *Educação de qualidade, equidade e desenvolvimento sustentável: uma concepção holística inspirada nas quatro conferências mundiais sobre educação organizadas pela UNESCO em 2008-2009*. 2008. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181864\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181864_por). Acesso em: 21 dez. 2017.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

*Recebido em 01/08/2022.  
Aceito em 25/10/2022*