

## **Fundamentos da Cultura de Inovação a Partir da Avaliação Institucional: Os Pilares Constituídos a Partir do ENADE**

Thiago Francisco, Giancarlo Moser, Melissa Watanbe  
and Pedro Antonio de Melo

### **Abstract**

*This article uses ENADE and CPC, as quality indicators of Brazilian Higher Education, to investigate the relationship between institutional evaluation and the cultivation of a culture of innovation, in accordance with the International Organization for Standardization's guidance on innovation management (ISO 56002). Literature suggests that ISO guidelines have the potential to set integrative measures to ensure institutional quality. Through a qualitative study, guided by semi-structured interviews, we examine a series of administration courses that achieved a grade 5 (the highest) on both ENADE and CPC indicators. Findings indicate that, despite criticisms, both indicators foster innovative practices in the evaluated Higher Education Institutions (IES), encouraging a culture of innovation, knowledge exchange, and the emergence of new leadership. The results also emphasize that ENADE and CPC promote actions and strategic decisions grounded in knowledge, recognizing the innovative value of their outcomes.*

**Keywords:** ENADE, Innovation, Institutional Assessment.

### **Resumo**

*O artigo investiga a relação entre a avaliação institucional, representada pelos indicadores ENADE e CPC - os quais são parâmetros de qualidade do ensino superior brasileiro - e o estabelecimento de uma cultura de inovação alinhada aos padrões da norma ISO 56002. A literatura indica que esses componentes possuem potencial para definir padrões voltados à inovação nos cursos mencionados, sugerindo medidas integrativas para assegurar a qualidade institucional. Por meio de um estudo qualitativo embasado em entrevistas semi-estruturadas, avaliamos cursos de Administração que obtiveram nota 5 tanto no ENADE quanto no CPC. As descobertas sugerem que, apesar de algumas críticas, ambos os indicadores promovem práticas inovadoras nas Instituições de Ensino Superior (IES) avaliadas, fomentando uma cultura de inovação, compartilhamento de conhecimento e surgimento de novas lideranças. Os resultados ainda destacam que o ENADE e o CPC impulsionam ações e decisões estratégicas fundamentadas em conhecimento, reconhecendo o valor inovador de seus resultados.*

**Palavras-chave:** ENADE, Inovação, Avaliação Institucional.

## Introdução

No contexto político e educacional brasileiro, o cenário do ensino superior está no centro do debate, principalmente devido às oportunidades emergentes e desafios decorrentes da pandemia do COVID-19, como os impactos na saúde e nas desigualdades econômicas agravadas. Mesmo com esses desafios, pautas tradicionais deste segmento educacional ainda estão em discussão, sobretudo em relação aos impactos nas estruturas de governança das Instituições de Ensino Superior (IES). É nessa perspectiva que os construtos de avaliação institucional e inovação surgem como interligados.

O Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE), que avalia o desempenho dos concluintes dos cursos de graduação, e o Conceito Preliminar de Curso (CPC), um indicador que reflete a qualidade dos cursos de graduação no Brasil, são destacados como potenciais promotores de melhoria de qualidade e inovação. Trabalhos como o de Salmi (2016) trazem à tona o debate sobre a avaliação da qualidade e critérios como instrumentos de inovação. Ao tratar do paradigma das *World Class Universities*, o Autor ressalta a oportunidade de se perceber a inovação a partir de padrões de qualidade.

Com base nesses apontamentos, o presente artigo se volta para o cenário da gestão universitária brasileira. Explorando as informações dos resultados do ENADE e do CPC, busca-se compreender a relação entre esses indicadores e a

inovação, especialmente no contexto de uma cultura focada no compartilhamento de conhecimento e incentivo à inovação. Focando nas IES que têm cursos de Administração avaliados na "faixa 5" - representando a excelência no sistema de avaliação brasileiro - a pesquisa analisa o alinhamento desses cursos às diretrizes da ISO 56002, que aborda a governança para inovação. O artigo, portanto, busca responder a seguinte indagação: Há elementos que permitam considerar o ENADE como um aspecto indutor da cultura de inovação em uma IES?

O artigo é organizado em cinco seções. A primeira apresenta a literatura acerca da governança para a inovação no ensino superior e sua interação com a avaliação institucional. A metodologia, centrada em pesquisa qualitativa, é descrita na terceira seção, enquanto a quarta seção aborda os resultados obtidos. A seção final apresenta as conclusões, vinculando os indicadores de qualidade à promoção de uma cultura inovadora.

Para contextualizar a análise dos resultados e garantir a coerência com a problemática abordada, esta introdução culmina com uma revisão de literatura focada na inovação, sob uma perspectiva normativa, e nas interseções entre inovação e avaliação institucional. Embora abordemos tais construtos tanto no contexto nacional quanto internacional, é importante salientar que este trabalho não pretende esgotar as possíveis discussões em torno desses temas.

## Revisão da Literatura

A revisão da literatura busca lançar luz sobre três pilares fundamentais para a compreensão do cenário atual das Instituições de Ensino Superior: a inovação sob uma perspectiva normativa, o panorama da inovação no ensino superior e, finalmente, as interfaces entre a avaliação institucional e a inovação. Estes temas são cruciais para entender as dinâmicas e desafios do setor educacional no contexto contemporâneo.

### A Inovação em sua Perspectiva Normativa

Os desafios corporativos parecem se acentuar em um contexto cada vez mais influenciado pela tecnologia e por diversas intempéries sociais, econômicas, políticas e geopolíticas, as quais orientam as organizações, independentemente de sua identidade, a buscar ações que possam torná-las cada vez mais relevantes em seu ecossistema. Autores como Banza e Verganti (2006), Ćirić, Lalić e Gračanin (2016), Kärkkäinen e Ojanperä (2006) e López-Mielgo, Montes-Peón e Vázquez-Ordás (2009) têm se debruçado sobre os crescentes desafios corporativos em um cenário fortemente influenciado pela tecnologia e diversas intempéries sociais, econômicas, políticas e geopolíticas. Suas pesquisas não só indicam que tais fatores direcionam organizações a empreender ações que ampliem sua relevância em seus ecossistemas, mas também exploram os aspectos normativos da inovação, fundamentais para a compreensão das dinâmicas contemporâneas de gestão e

desenvolvimento. Reflexões a respeito deste tema tem fomentado uma discussão acerca da inovação como indutoras de mudanças, sobretudo daquelas que tornam uma organização cada vez mais relevante.

No campo dos estudos organizacionais, a inovação, enquanto construto, tem sido abordada de modo semelhante ao que é proposto nos referenciais tradicionais. Por exemplo, a OCDE (2005) a define como a implementação de um produto ou processo novo ou significativamente melhorado, enquanto Tidd e Bessant (2015) a consideram como a exploração bem-sucedida de novas ideias. Essas definições, ao alinharem-se com a abordagem predominante na literatura, fornecem uma base sólida para compreender a relação entre indicadores de qualidade e inovação, permitindo aos leitores situar o argumento central deste trabalho e discernir as críticas e apreciações do autor em relação ao quadro teórico apresentado. Um exemplo disso é o estudo de Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), que atribui à inovação um aspecto relacionado a produto, processo, serviços e outros atributos que podem gerar valor para as organizações, de modo que suas capacidades possam ser ampliadas, adaptadas e, até mesmo, substituídas a depender a influência do meio. Em um contexto mais contemporâneo, os estudos de Carvalho, Silva, Póvoa e Carvalho (2015) referendam a inovação como um elemento que atribui valor a processos organizacionais, considerando desafios apresentados pelo ecossistema. A inovação torna-se, portanto, um conjunto de elementos que, pautados na estratégia

ou no propósito da organização, fomenta condições que podem torná-las mais competitivas.

Das visões mais tradicionais; tais como Porter (1996) e Barney (1996); até as mais contemporâneas; como Silva, Silva e Bagno (2021); a inovação é, portanto, reconhecida como um atributo cultural que é polissêmica em sua definição, mas também assertiva em seus resultados. Obviamente quando atrelada à cultura organizacional, ela também tem a condição de direcionar capacidades que sejam necessárias para a geração de valor de tal forma que produtos, serviços, processos de negócio e formas de intervenção na sociedade possam se constituir como diferenciais competitivos de uma determinada organização. Isso tudo gera, portanto, um vocabulário adequado, direcionamentos sistêmicos e elementos teórico-metodológicos que conduzem o processo inovativo.

A partir disso, alguns “produtos” são estabelecidos com o objetivo de parametrizar a inovação e, a partir disso, gerar condições para que as organizações tenham capacidade de implementar seus projetos e processos relacionados a um sistema de governança para inovação. A partir disso surgem normativas que sistematizam aspectos elementares do processo inovativo, e promovem conceitos e condições para que a inovação se torne elemento introduzido na cultura e na práxis das organizações. A ISO 56002, padrão que estabelece diretrizes para a implementação de sistemas de gestão da inovação em organizações, é mencionada no trabalho de Khan, Jhol e Jhol (2021), é um exemplo disso, e proporciona à

sociedade uma leitura objetiva dos caminhos que levam à criação da cultura e a implementação de um sistema de governança para a inovação.

Surge, portanto, uma discussão que merece atenção e se relaciona com o processo de “normalização da inovação”, como forma indutora de fomentar a cultura para a inovação e para introduzir novas organizações neste contexto. É no intuito de discutir esses desafios que o trabalho de Silva, Bagno e Silva (2021) descortinam os desafios relacionados a este processo, ampliando o debate sobre as formas pelas quais isso pode ocorrer. Oliva et. al. (2019) na linha de compreender os benefícios da inovação e as características deste processo, destacam que a inovação deve manter a organização em condições de responder as demandas do contexto, capitalizando oportunidades que permitem com que as organizações se tornem mais integradas ao seu ecossistema.

Silva, Bagno e Silva (2021) destacam a escassez de estudos que tratam da normalização da inovação, salientando que este processo deve ser discutido com parcimônia, já que isso pode restringir a criatividade como um elemento indutor de uma cultura voltada à inovação. Os autores consideram estudos tradicionais que tratam da criatividade como base para o desenvolvimento da inovação, e indicam que os estudos têm se ancorado em perspectivas de governança, como base para um processo de “normalização” do processo inovativo. Para os autores, a normalização da inovação está pautada na estrutura estabelecida na figura 1, a seguir:

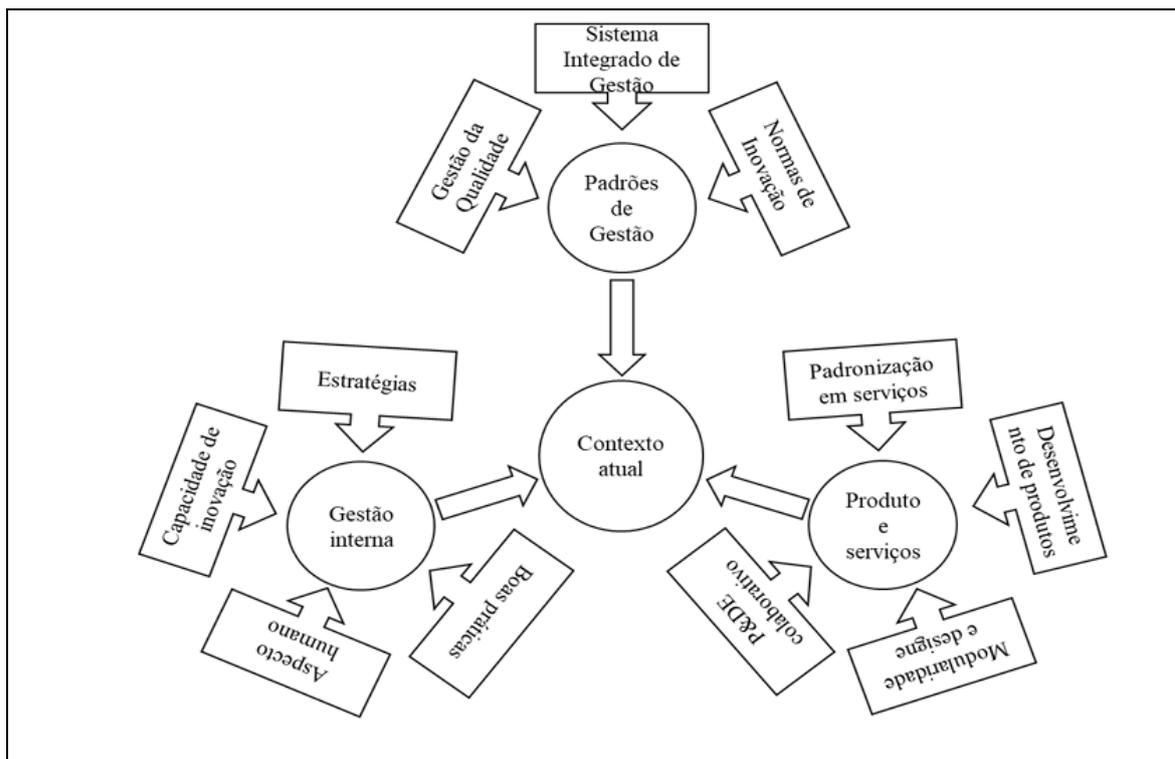


Figura 1: Framework da Normalização da Inovação

Fonte: Silva, Bagno e Silva (2021, p. 13)

Com base na contribuição de Silva, Bagno e Silva (2021), é possível identificar que a literatura que trata da normalização do processo inovativo está relacionada com a compreensão do contexto em que a organização se posiciona, indicando a necessidade de que se estabeleçam padrões de gestão, instrumentos de governança interna e produtos e serviços alinhados com a inovação. Assim, ao considerar a abordagem proposta pela ISO 56002, percebe-se que toda a estrutura da norma é direcionada para que as organizações implementem condições que as orientem em direção a este framework. Isso contribui para a construção de uma cultura voltada ao processo de inovação de forma sistêmica.

Sobre isso, a literatura oferece uma plataforma pautada em referenciais mínimos de qualidade, elementos mínimos que padronizem o processo inovativo, e por consequência sua condução e métricas de avaliações de desempenho. Pautados, sobretudo, nos estudos de Debackere, Van Looy e Vliegen (1997), Lantz Friedrich, Sjöberg e Friedrich, (2016), Mangiarotti e Riillo (2014), Rhee, Mooweon, Park e Yoo (2015) e Tidd (2021), os autores salientam que a inovação precisa destes elementos para que possa ocorrer um *upgrade* e assim se estabelecer como cultura e, portanto, consolidar esses padrões em um ambiente que promove a inovação.

Do ponto de vista da gestão interna, os autores evidenciam que a inovação pode ser minimamente normalizada a partir do elenco de capacidades organizada em torno de padrões legitimados pela própria organização, as quais contribuem para o fomento de estratégias e de capacidades, que poderão se constituir em vantagens competitivas. Considerando os estudos de López-Mielgo, Montes-Peón e Vázquez-Ordás (2009), Baganza e Verganti (2006), Sun, Xie e Cao (2004), Holzer (2012), é possível inferir que esses pontos são elementos que podem fortalecer as vantagens competitivas promovidas pela cultura organizacional voltada para a inovação.

A normalização técnica da inovação estabelece padrões para o aprimoramento de processos e produtos, define um escopo estratégico para validação de serviços e fomenta abordagens colaborativas que legitimam o processo de inovação.. Dessa forma, ancorado em estudos como os de Aas, Breunig, Hydle e

Pedersen (2015), estes aspectos permitem que a inovação seja considerada um elemento estratégico e compartilhado, de modo a envolver os *stakeholders* necessários para que o resultado da inovação possa se tornar um elemento competitivo.

Dessa forma, contrário ao senso comum que defende a inovação como um exercício de criatividade, Silva, Bagno e Silva (2021), concluem suas reflexões indicando que:

Três são as implicações teóricas deste artigo. A primeira associada a compreensão do campo de estudos sobre inovação e normalização que contraria o entendimento comum de que a padronização, neste caso representada por uma de suas dimensões que é a normalização se de um impedimento à inovação. A segunda trata sobre o entendimento de quais são os temas dominantes, expressos pelos agrupamentos identificados. A terceira que diz respeito a lacunas identificadas nos estudos analisados que contemplem uma abordagem sistemática da gestão da inovação, pois de maneira geral os estudos analisados se referem a elementos distintos ou processos que poderiam compor um sistema de gestão da inovação. (Silva, Bagno e Silva, 2021, p. 14)

Nessa perspectiva, com base nos estudos pertinentes, normalizar a inovação não limita a criatividade. Ao invés disso, estabelece padrões fundamentais, fomentando uma cultura inovadora nas organizações e guiando-as na jornada da inovação como diferencial competitivo..

## O Panorama da Inovação no Ensino Superior

O quadro proposto para a discussão da inovação no ensino superior é amplo e considera um construto bastante abrangente em seus critérios de materialização, especialmente pela amplitude e pelas conexões existentes no ambiente de atividade de uma IES.. Os mais variados vieses são imputados a essa discussão, como forma de criar, ou consolidar, um paradigma que é essencial para compreender o posicionamento, a contribuição e o desenvolvimento do ensino superior em todas as suas perspectivas. A UNESCO, por exemplo, na tentativa de organizar a discussão para um dos eventos que discute tendências e perspectivas para o ensino superior, apresenta, por meio das contribuições de Sabzalieva, Chacon, Liu (2021) elementos que contribuem para ampliar a reflexão sobre a inovação, possibilidades de aplicação deste construto, e seus desdobramentos. No Relatório denominado *“Thinking Higher Education and Beyond Perspectives on the Futures of Higher Education to 2050”* identifica-se que há várias perspectivas estabelecidas e que podem se consolidar como oportunidades importantes para o desenvolvimento de projetos de inovação no ensino superior, e nos caminhos conclusivos a pontos que serão sintetizados a seguir.

O primeiro deles está relacionado à preocupação com o desenvolvimento do potencial humano, indicando que um dos papéis de um ensino superior relevante é produzir conhecimentos para o bem comum, de modo que o saber, aplicado ao bem social, seja uma forma de contribuição da universidade à sociedade. O segundo

aspecto está relacionado à sustentabilidade, de modo que a universidade deverá buscar um caminho para a promoção da justiça, da liberdade e dos direitos humanos com o fim sustentar projetos de vida, famílias e o seu ecossistema. A interculturalidade é outro tema importante, o qual poderá proporcionar condições para que a universidade amplie seus projetos de diálogo com diferentes povos e culturas, e de modo coletivo desenvolva ações humanitárias que promovam acesso ao conhecimento e ao desenvolvimento para os mais variados povos. Por fim, uma perspectiva que integra o aprendizado indica que a universidade deverá desenvolver condições para equilibrar a aprendizagem formal e informal, e as influências de tecnologias disruptivas que conectem o processo de ensino e aprendizagem de diversas formas.

Ao analisar este cenário em conjunto com a literatura que investiga a relação entre inovação e ensino superior, onde se destacam os trabalhos de Salmi (2016), Thiengo (2018), Staub (2019), é possível estabelecer um quadro que ajuda a compreender a inovação no ensino superior, contribuindo para os desdobramentos que são sinalizados no quadro 1, a seguir:

| Categoria     | Definição   |
|---------------|---|
| Tecnológica   | Corresponde ao impacto da tecnologia no desenvolvimento dos projetos institucionais e na estrutura de governança da Universidade. Propõe a inserção tecnológica, o letramento digital e o desenvolvimento de projetos que causem impacto social por meio da utilização de tecnologias de alta performance.  |
| Metodológica  | Determinam eventos relacionados a mudanças profundas na perspectiva da aprendizagem, não considerando apenas a utilização de tecnologias aplicadas a este processo, mas sim oportunidades para que estudantes e professores desenvolvam projetos integrados com a sociedade como forma de extrapolar a condição teórica do processo. Há, portanto, a aprendizagem que ocorre pela experiência, pela aplicação do conhecimento e pelo significado. |
| Institucional | Que se dá pela mudança paradigmática na estrutura de governança das universidades, ampliando suas capacidades para atuarem em contextos distintos, marcados por eventos de grande impacto social, e que transformam a estrutura das instituições em estruturas híbridas, integradas com os diversos setores de desenvolvimento social e, principalmente, com outras oportunidades que alteram, inclusive, o seu modelo de negócio.                |

Quadro 1: Conceitos inerentes à perspectiva da inovação no ensino superior

Fonte: Elaboração Própria

A partir do quadro conceitual estabelecido, é possível identificar que a discussão que impacta o movimento, a governança e o posicionamento das instituições de ensino superior precisa considerar as evidências de um novo contexto tecnológico, que transforma estruturas institucionais de governança pedagógica e administrativa de tal forma, que faz do ensino superior um dos segmentos mais afetados pelas inovações disruptivas que transformam a educação.

É uma transformação que impacta todo. Tais mudanças atravessam todo o ecossistema do ensino superior, gerando vantagem competitiva por meio da articulação das diferentes tecnologias aplicadas às finalidades do projeto institucional.

Na perspectiva metodológica, o quadro conceitual indica que as vantagens competitivas se estruturam a partir de uma nova perspectiva para o aprendizado, em que se utilizam recursos que estão para além dos recursos tecnológicos, os quais permitem fomentar metodologias que indiquem que produzam experiências relevantes aplicadas ao processo de ensino e aprendizagem, como faziam referência os estudos de Francisco e Melo (2020), que defendem o debate sobre o surgimento de inovações de ordem metodológica e tecnológica no contexto do ensino superior. Aqui, portanto, alteram-se perspectivas relacionadas à formação docente, permitindo que cada instituição exerça mais autonomia em seus processos.

O aspecto instrucional parece, de acordo com Francisco e Melo (2020), possuir uma conotação mais administrativa, contudo é muito mais do que isso. Quando se trata de inovação institucional, identifica-se que a sociedade do século XXI, seus desdobramentos, crises e impactos de eventos imprevistos –a exemplo da pandemia do Covid-19– tem feito com que instituições busquem novos posicionamentos, em que as vantagens competitivas emergem da integração das instituições com outros modelos de negócio, gerando novas conexões possíveis no ecossistema.

No panorama da inovação, é notável que a literatura aponta para uma integração crescente entre as diversas dimensões das instituições de ensino superior, o que impacta também em paradigmas conceituais, metodológicos e filosóficos. Esses efeitos, relacionados à qualidade, parecem relevantes em discussões que buscam compreender, de forma sistêmica, as oportunidades vindouras ao contexto do ensino superior.

### **As Interfaces Entre a Avaliação Institucional e a Inovação**

Na educação superior brasileira a discussão sobre a qualidade caminha no sentido da consolidação de um *corpus* teórico estabelecido a partir dos movimentos propostos pelo SINAES. Em um breve levantamento bibliográfico, realizado no início do ano de 2022, considerando os termos “Avaliação Institucional”, “Avaliação do Ensino Superior”, “Qualidade no Ensino Superior”, foi possível perceber um movimento bastante consistente das produções acadêmicas relacionadas ao processo avaliativo, sendo que tais produtos se difundem em dois movimentos que, de acordo com a lei do SINAES, são paralelos.

O primeiro movimento está vinculado à qualidade, como construto posicionado no sentido de estabelecer parâmetros e discussões a respeito do conceito. As produções, embora estejam permeadas por diversos paradigmas conceituais e epistemológicos, demonstram a preocupação dos pesquisadores no sentido de compreender as formas pelas quais a qualidade no ensino superior é

implementada, gerenciada e avaliada, considerando os movimentos e o propósito da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Ao analisar um conjunto de estudos provenientes desse movimento, (Lehfeld et al. 2010, De Sordi 2011, Brito et. al. 2021, Marques et. al. 2022), identifica-se que uma das lacunas que os trabalhos discutem é a consistência dos resultados, a divulgação e a legitimação do processo. Nessa mesma linha, o trabalho de Zimmermann (2021) apresenta uma proposta que tenta preencher tal lacuna. Ao discutir os movimentos relacionados com meta avaliação, é possível perceber que a avaliação institucional parece ganhar uma nova perspectiva, já que por meio da meta avaliação há a possibilidade de que novos processos relacionados ao SINAES surjam, de forma legítima e a partir da avaliação.

A outra corrente é aquela que discute a relação entre a regulação e a qualidade, como elementos indissociáveis no processo de avaliação. Os trabalhos de Fialho, de Barros e Rangel (2019), Neves (2018), Haas e Aparício (2018), demonstram que a regulação tem se demonstrado um instrumento articulado com a qualidade, orientando possibilidades de um trabalho preventivo, sobretudo a partir dos resultados do ENADE, e da implementação de ações pedagógicas e administrativas com o intuito de aprimorar a condução da gestão de projetos pedagógicos institucionais. Contudo, ao analisar ambas as correntes, é possível perceber que a relação entre avaliação e inovação ainda é um fenômeno que pode ser melhor explorado pela comunidade científica.

Já na perspectiva internacional, os estudos sobre qualidade, avaliação institucional e regulação possuem diversos movimentos que são distintos em suas proporcionalidades, considerando o estágio das pesquisas sobre o tema desenvolvidas em variados contextos. Ao analisar o conjunto de estudos que considera os termos relacionados a “*Institutional Assessment*”, “*Higher Education Assessment*”, “*Quality in Higher Education*” and “*Innovation*”, foi possível perceber propostas mais estruturadas sobre a relação entre avaliação e inovação, que parecem caminhar no sentido do que Salmi (2016) discute como *World Class Universities* (WCU). O trabalho de Thiengo (2018), apresenta uma discussão sobre o impacto de modelos institucionais internacionais que seguem tal padrão. O quadro 2 apresenta os padrões observados pelas IES que adotaram estes aspectos, ou que são consideradas “Universidades de Classe Mundial (WCU)”:

|  |  |
|--|--|
| <b>Internacionalização e atração de talentos</b> | Nas WCU, esse processo se refere a atração de pesquisadores que tenham condição de oferecer contribuições aos projetos de pesquisa que são de interesse dessas IES, numa perspectiva colonial, principalmente, que permite com que seja possível atender aos padrões estabelecidos para uma WCU.             |
| <b>Financiamento alto e diversificado</b>        | Refere-se a um modelo de financiamento que enseja a possibilidade de sustentar projetos de pesquisa, de desenvolvimento tecnológico, que contribuam para o fomento de pesquisas de ponta as quais contribuem para o movimento e para o resultado dessas IES.   |
| <b>Gestão diferenciada e flexível</b>            | Que está relacionado a um modelo de governança ágil, que utiliza indicadores mais aproximados aos modelos corporativos, os quais se aplicam à gestão daquilo que é essencial para a manutenção da estratégia de WCU.   |
| Interação com o setor produtivo                  | Reconhecido como um aspecto fundamental para que seja possível captar demandas que possam aproximar essas IES do setor social, mais especificamente do governo de forma que seja possível contribuir para aprimorar políticas de estado e, por consequência, a produção de conhecimento útil ao ecossistema. |

Quadro 2: Elementos norteadores de uma Universidade de Classe Mundial

Fonte: Thiengo (2018)

Sob essa perspectiva, é importante observar que o quadro apresentado não se relaciona, exclusivamente, com a inovação, mas sim com a qualidade. A avaliação institucional tem como objetivo estruturar instituições de ensino superior reconhecidas pela prática da pesquisa aplicada, que estejam alinhadas às demandas de determinado ecossistema. A qualidade torna-se, portanto, um elemento crucial para garantir a excelência e o reconhecimento das instituições de ensino,

promovendo o avanço da educação e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.

O modelo brasileiro parece seguir uma direção distinta. Na educação superior do Brasil, a questão da qualidade é direcionada para a consolidação de um corpus teórico moldado pelos movimentos do SINAES. Um levantamento bibliográfico feito no início de 2022, utilizando termos como "Avaliação Institucional", "Avaliação do Ensino Superior", "Qualidade no Ensino Superior" e "Inovação", mostrou uma tendência robusta nas produções acadêmicas focadas no processo avaliativo. No entanto, estas produções tendem a seguir dois movimentos alinhados com a lei do SINAES e são menos frequentes quando associados à inovação. Esse cenário sugere duas possíveis interconexões emergentes.

O primeiro movimento identificado está alinhado com as discussões em torno do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), conforme explorado por Lima et al. (2019). Esta perspectiva sobre o ENADE é também ecoada em outras investigações, como a de Rocha, Leles e Queiroz (2018). Tais estudos sugerem que há uma interação significativa entre avaliação institucional e inovação. Esta interação influencia a regulação do ensino superior e tem potencial para moldar currículos, principalmente à luz da avaliação institucional.

Já o segundo movimento concentra-se no campo tecnológico. Francisco e Melo (2020) pontuam que a inovação, em muitos aspectos, está intrinsecamente ligada à tecnologia, que, por sua vez, se integra a metodologias que enriquecem os

aspectos pedagógicos nos currículos universitários. Diante do contexto apresentado, esta pesquisa visa preencher a lacuna existente, reforçando seu objetivo de investigar como o ENADE pode atuar como catalisador para a cultura de inovação no cenário do ensino superior brasileiro.

### **Procedimentos Metodológicos**

Nesta seção encontram-se os direcionamentos aplicados aos procedimentos metodológicos da pesquisa, permitindo que seja possível compreender os caminhos pelos quais o artigo se constrói a partir da relação entre coleta e análise de dados. Dessa forma, sob as orientações de Creswell (2010) o estudo é estruturado a partir de uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, em que os dados demonstram o que está ocorrendo no *locus* da pesquisa. O estudo se aplicou a cinco cursos de Administração que possuem o conceito 5 no indicador do Conceito Preliminar de Curso (CPC), e no Conceito ENADE, os quais serão caracterizados por Ca1, Ca2, Ca3, Ca4 e Ca5.

A escolha dos cursos se justifica pelo desempenho no indicador, já que se presume, nestes casos, que existem práticas exitosas que podem estar relacionadas com o objeto de estudo deste artigo, ou seja, o vínculo entre os indicadores do ENADE e a cultura de inovação. Além disso, a escassez de estudos que verse sobre ambos os aspectos também é um indicativo da relevância da pesquisa, uma vez que,

como já mencionado, há carência de estudos que compreendam, de forma aprofundada, a relação entre avaliação institucional e inovação.

Para o levantamento dos dados, utilizou-se um roteiro semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, com o objetivo de identificar evidências que possam justificar a existência de elementos que fomentem a cultura de inovação. O instrumento considerou questões gerais, abertas, com o objetivo de proporcionar uma introdução ao tema e com elementos mais específicos da cultura de inovação, de modo que os participantes do estudo pudessem discorrer e legitimar aspectos relacionados sobre a temática. Nessa linha, observaram-se pressupostos (Creswell 2010), Alves e Silva 1992), que reconhecem a importância de um instrumento dessa natureza para a identificação de evidências diversificadas sobre a pauta de uma discussão científica.

Os participantes do estudo foram coordenadores de curso, convidados via contato verbal ou por escrito, sendo que as entrevistas foram realizadas de forma remota., com duração em média 40 minutos, ocorreram entre os meses de novembro de 2021 a abril de 2022. Importante ressaltar que todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para complementar a investigação, também foi realizado um estudo bibliográfico e documental, considerando publicações disponíveis a respeito do tema e documentos institucionais disponíveis no endereço eletrônico das IES, com o objetivo de angariar informações que pudessem colaborar no processo de triangulação de

dados. Referências dos Projetos Pedagógicos dos Cursos e dos Relatórios das respectivas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) contribuíram para a triangulação de dados, bem como artigos, mesmo que escassos, relacionados à temática.

Após a coleta dos dados, a técnica de análise de conteúdo foi empregada, com o objetivo de aplicar as três etapas cronológicas do processo previsto por Bardin (1977). A pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados levaram à organização das categorias de análise que contribuíram para a geração do conhecimento que busca responder à seguinte questão: Há elementos que permitam considerar o ENADE como um aspecto indutor da cultura de inovação em uma IES?

### **Apresentação dos Resultados**

A escolha pelo curso de Administração se justifica pelo fato deste curso ser o segundo com o maior número de participantes no ENADE do ano de 2018, que avaliou cursos na área das Ciências Sociais Aplicadas. Do total de 462 mil concluintes participantes no Exame de 2018, que foi o último que avaliou os cursos das Ciências Sociais Aplicadas, cerca de 23% eram estudantes concluintes de curso dessa área, o que representa um total de 103 mil estudantes matriculados em um total de 1.738 cursos espalhados pelo Brasil. Do total, 25 cursos na área da Administração possuem o Conceito Preliminar de Curso; indicador que utiliza

conceitos provenientes do ENADE e que orienta o processo regulatório dos cursos.

As notas médias do ENADE estão distribuídas no quadro 3, a seguir, sendo que estes cursos são ofertados em IES de distintas configurações.

| <b>Categoria</b>            | <b>Nota Padronizada de</b> | <b>Nota Padronizada de</b>   |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------------|
| <b>Administrativa</b>       | <b>Formação Geral</b>      | <b>Componente Específico</b> |
| Privada com fins lucrativos | 3,64                       | 3,71                         |
| Privada sem fins lucrativos | 3,81                       | 4,23                         |
| Pública Federal             | 4,91                       | 4,92                         |

Quadro 3: As notas médias do ENADE por categoria da IES

Fonte: Elaboração Própria

Ao identificar esse panorama importa também reconhecer o desempenho geral da área no ENADE, considerando o desempenho estratificado por categorias, segmentadas pelo desempenho no Conceito Preliminar de Curso. O gráfico 1, a seguir, demonstra que os cursos com CPC 5 possuem um desempenho bastante superior nas notas padronizadas de formação geral e componente específico, em comparação aos cursos com conceitos fixados na faixa 3. Chama a atenção que, ao considerar a função da nota padronizada de componente específico, é possível inferir que os cursos com CPC 5 têm uma performance quase duas vezes maior do

que os cursos com conceito 3, o que sinaliza um ponto de atenção para cursos que possuem conceitos nessa faixa.

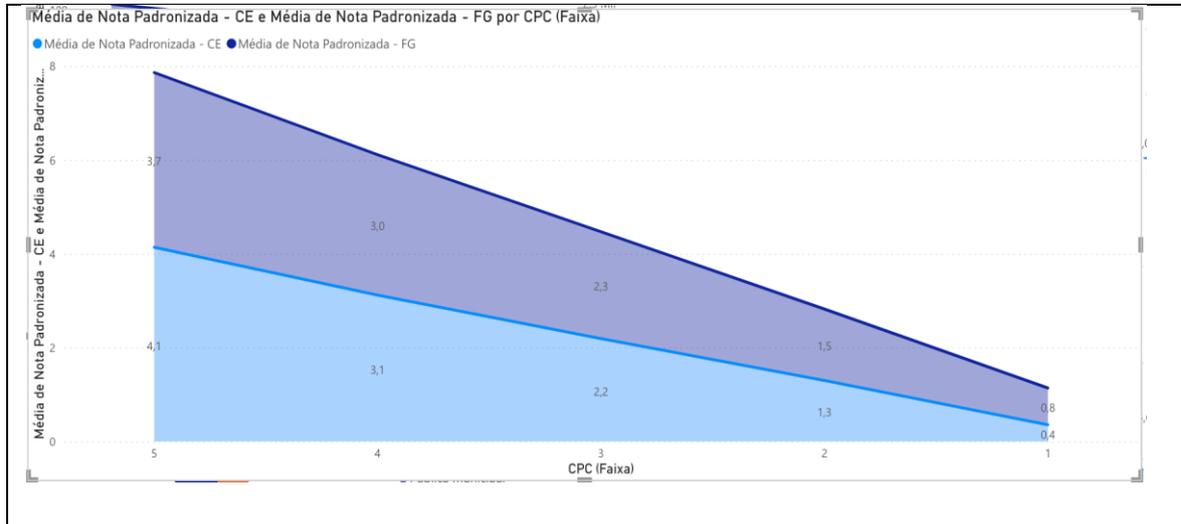
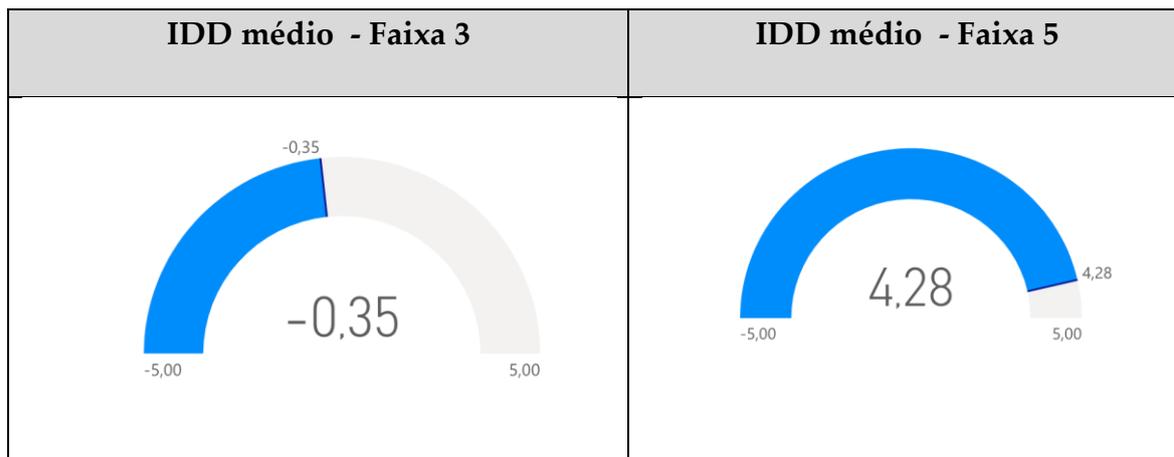


Gráfico 1: Visão comparativa do desempenho no ENADE dos cursos com CPC  
Fonte: Elaboração própria

Outro ponto que contribui para o entendimento do desempenho no ENADE é compreender o valor agregado, por meio da compreensão do desempenho dos indicadores relacionados ao Índice de Desempenho Esperado e Observado (IDD), que está diretamente relacionado à atuação do estudante no componente específico das provas do ENADE. O quadro 4, a seguir, apresenta um comparativo entre esses desempenhos e demonstra que os cursos que possuem CPC 5 têm um desempenho no IDD consideravelmente maior que os cursos que possuem CPC na Faixa 5.



Quadro 4: Comparativo entre as médias de desempenho no IDD dos cursos de Faixa 3 e faixa 5

Fonte: Elaboração própria

Ao identificar esse panorama, é possível supor que o ENADE se evidencia como um mecanismo indutor da inovação em cursos de Administração, sobretudo quando se identifica que, na faixa dos cursos com conceito 5, o desempenho no CPC e o valor agregado, mensurado pelo IDD, possuem indicadores consolidados, em que as diferenças de desempenho parecem ser importantes. Nos cursos com faixa 3, o desempenho médio é de -0.35, enquanto nos cursos da faixa 5 o desempenho médio é de 4,28, considerando os indicadores brutos disponibilizados pelas sinopses do Conceito Preliminar de Curso. Ao cotejar essa percepção com os entrevistados, é possível perceber que o ENADE parece ser um mecanismo indutor do processo inovativo, na medida em que o Ca4 destaca que o ENADE promove uma mudança metodológica:

Provocando a reação dos professores e gestores para criar formas de motivar os alunos para entender que o ENADE é muito mais que

uma prova - que é uma avaliação ampla do curso e do aprendizado dos alunos, que deve trabalhar conhecimentos, habilidades e competências dos alunos. Incentivando os professores a prepararem os alunos para aprender a aprender, e enfrentar desafios, e não só se preparando para uma prova de concurso. (Ca4)

Nessa mesma linha de pensamento, tanto o Ca1 quanto o Ca3 apontam que o ENADE atua como um catalisador da inovação ao incentivar a gestão dos cursos a entender e integrar a teoria e a prática presentes no Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Os destaques dos entrevistados são para o fato de que o ENADE promove a oportunidade de desenvolver melhorias na prática docente, ampliando a integração com o mercado de trabalho e aprimorando as práticas avaliativas, integrando-as com os princípios das avaliações por competências. O Ca 2, contribui, nesse sentido, destacando que:

No nosso curso nós implementamos rubricas de avaliação e, por meio delas, conseguimos promover avaliações diárias, semanais, ou mesmo mensais, para todos nossos alunos e que estão diretamente relacionadas com as competências de formação geral e específica que são cobradas pelo ENADE e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). Conseguimos, inclusive, avaliá-los em todos os semestres com base nestes parâmetros. (Ca1)

A partir destas evidências, é possível identificar relações viáveis nos cursos com CPC 5, entre o ENADE e a cultura de inovação.

## O ENADE e suas Interfaces com a Cultura de Inovação

A partir das orientações propostas pela ISO 56002, uma cultura de inovação possui um conjunto sistemático de atributos que, quando considerados pela cultura organizacional, favorecem o desenvolvimento de um arcabouço institucional que sustente práticas inovadoras. De acordo com a norma, identifica-se que o ambiente é um aspecto essencial, sobretudo pelo fato de que este espaço favorece o processo de compartilhamento de saberes, bem como as condições capacitadoras para o processo de criação de conhecimento, tal como indica Nonaka e Takeuchi (1999). Além do ambiente, o encorajamento e o incentivo à aprendizagem são dois pontos essenciais para a criação de um ambiente favorável a decisões criativas, promovendo ambientes em que o engajamento dos times é essencial e fomentando outras condições tratadas na norma. O gráfico 2 a seguir, apresenta o movimento da percepção dos entrevistados em relação aos pontos específicos que se relacionam à cultura de inovação com o ENADE, sendo que os principais pontos podem ser identificados a seguir:



Gráfico 2: A relação entre o ENADE e os atributos da cultura de inovação

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise do Gráfico 2, é possível identificar que pelo menos 6 atributos surgem como elementos relevantes, a partir da relação entre o ENADE e a cultura de inovação. Os pontos principais estão relacionados a promoção do encorajamento e do incentivo aos times, e de forma secundária aparecem os elementos relacionados ao ambiente institucional, ao engajamento dos times, a cultura para a diversidade e debates entre opiniões divergentes e as decisões baseadas em evidências. Ao cotejar estes resultados com a percepção dos participantes da pesquisa, alguns entrevistados destacam pontos que fortalecem estes elementos, em cursos que se encontram na faixa dos conceitos 5 em se tratando do Conceito Preliminar de Curso e no ENADE:

Sim. O ENADE gera um certo encorajamento pois como temos poucas informações sistematizadas, poucos artigos e trabalhos que demonstram modelos exitosos, precisamos nos orientar dentro de nossa cultura. Qualquer um que traz uma boa ideia merece ser ouvido, e ao longo dos anos a gente percebeu que nosso ENADE aumentou, nosso CPC aumentou e isso só ocorreu por meio da participação ativa dos professores que nos ajudam muito. (Ca3)

A partir da contribuição do Ca3, e dos elementos retratados no Gráfico 2, é possível perceber que o ENADE proporciona condições importantes para que os coordenadores e os Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) possam aprender com os resultados do ENADE. Um ponto que chama a atenção é que o ENADE favorece decisões baseadas em evidências e o engajamento dos times, permitindo que atuações pautadas nos resultados anteriores possam ser elementos “norteadores” para modelos de gestão dos indicadores do ENADE e do CPC. Na visão do Ca1, Ca4 e do Ca5, ambos os elementos não devem ser tratados em trabalhos pautados em “suposições”, mas sim em estudos aprofundados de desempenho. Os relatos expostos no quadro 5, a seguir, apresentam algumas destas condições:

| <b>Relatos dos entrevistados sobre a relação entre o ENADE e a Cultura de Inovação</b>   |  |   |
|--|--|---|
| <b>Ca1</b>   | <b>Ca4</b>   | <b>Ca5</b>  |
| Desde que descobrimos como gerenciar esses resultados, nunca mais desenvolvemos ações esporádicas, ou apenas no ano da prova. Percebemos que um ENADE alto é ponto chave para um CPC elevado, e estamos sendo exitosos nisso desde 2015. | Desde que seguimos o direcionamento de contar com o ENADE como parte do PPC, conseguimos nos aproximar mais dos cursos dos centros que têm bons desempenhos e aprender com eles. Convidamos egressos para contar a experiência para os mais novos. | Entendemos que não é só preparar para aprovar. O plano começa a ser desenvolvido no momento do preenchimento do questionário do coordenador. O ENADE precisa ser cultural para o CPC ser elevado. |

Quadro 5: Relatos dos entrevistados sobre a relação entre o ENADE e a Cultura de Inovação

Fonte: Elaboração própria.

Sob a ótica das contribuições, os resultados parecem indicar que o ENADE promove condições para que se constitua uma cultura de inovação nos cursos que dele participam e, até mesmo, nas IES. Na medida em que os entrevistados destacam elementos que se relacionam com a ISO 56002, identifica-se que, a partir do ENADE, surge o encorajamento e o incentivo à aprendizagem, como questões principais. Do mesmos modo, decisões baseadas em evidências, engajamento e demais elementos fomentam um ambiente equilibrado para a prática e para o desenvolvimento da inovação.

## **A Importância da Colaboração para a Inovação: Desdobramentos a Partir dos Impactos do ENADE**

Ao analisar os estudos sobre cultura de inovação, nota-se que, em sua maioria, eles concluem que a cultura de inovação se forma através de estruturas, práticas e comportamentos organizacionais que geram espaços institucionais dedicados ao compartilhamento do conhecimento. Bruno-Faria e Fonseca (2014) fazem uma analogia com o conceito proposto por Nonaka e Takeuchi (1999) sobre o ambiente “BA”. Este último refere-se a um espaço compartilhado para a geração de conhecimento, destacando a importância de criar um ambiente propício para a troca e conversão de conhecimento, promovendo assim a inovação.

O gráfico 3, a seguir, demonstra o retrato da percepção dos entrevistados sobre a contribuição do ENADE na construção de um ambiente institucional colaborativo:

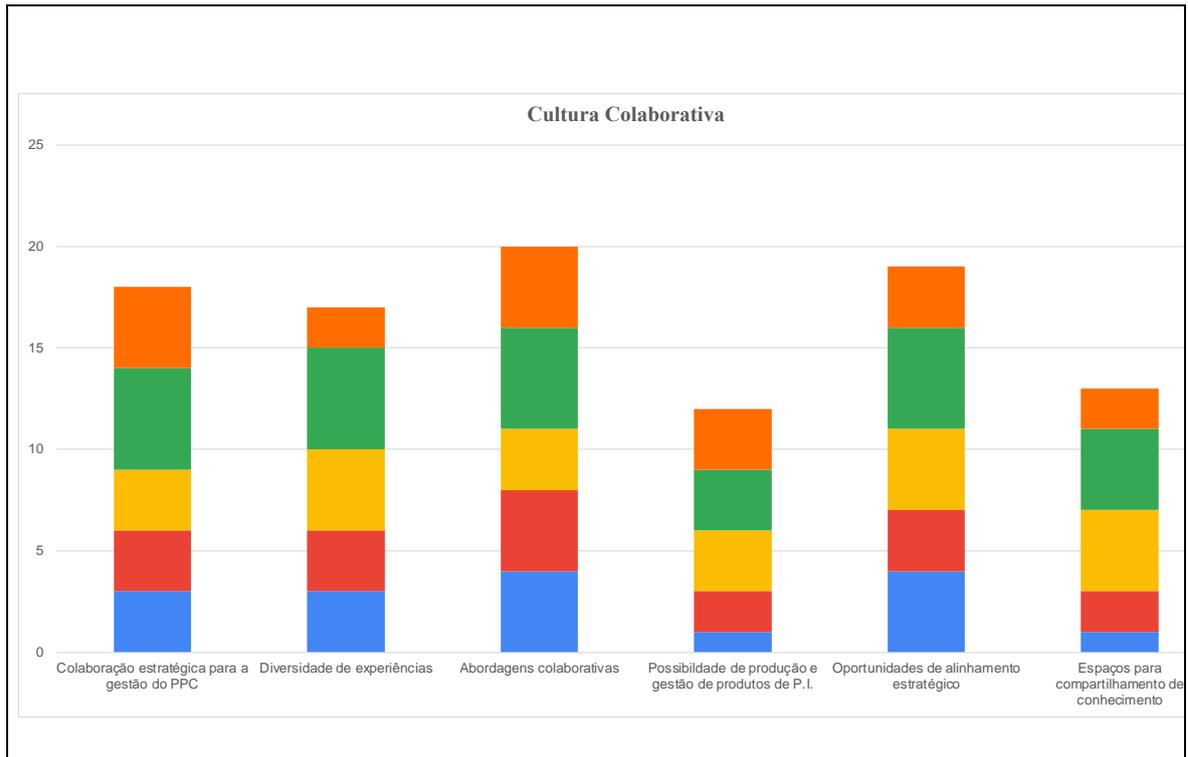


Gráfico 3: A contribuição do ENADE na construção de um ambiente institucional colaborativo

Fonte: Elaboração própria

Em analogia com as orientações propostas pela ISO 56002, é possível perceber que embora existam diversas divergências em relação aos seus aspectos conceituais e aos desdobramentos que ele proporciona na condição regulatória das IES, os pesquisados percebem o ENADE como um elemento indutor de um ambiente colaborativo. Os pontos principais relativos à percepção dos participantes da pesquisa, indicam que o ENADE é um elemento preponderante na contribuição de ações estratégicas de gestão dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), com a organização de espaços colaborativos e, sobretudo, contribuições para a organização de ações que permitam o alinhamento estratégico institucional. De

forma secundária, mas não menos importante, os pesquisados indicam que o ENADE é elemento indutor de um espaço favorável para o compartilhamento de experiências diversas sobre o tema, além da partilha de conhecimento necessário à gestão das contingências que devem ser analisadas em cada ciclo.

Ao comparar essas informações com as entrevistas realizadas com os coordenadores de cursos que possuem ENADE e CPC na faixa 5, observa-se uma confirmação dessas percepções. Tanto o Ca3 quanto o Ca4 destacaram que o ENADE serviu como um instrumento que “aproximou os responsáveis pela gestão do curso de graduação com a estratégia da IES”. O Ca2, ainda nesse sentido, assevera que:

O ENADE acabou se tornando um dos grandes vetores de compartilhamento de conhecimento, e até mesmo de construção de conhecimento. Em 2012 eu lembro que tivemos conceito 3 e todo mundo ficou muito assustado em função do nosso posicionamento. Desde então, o ENADE é parte do PPC e tem vida no curso. Não há um semestre em que não discutimos isso e hoje todos os nossos alunos sabem do que se trata. (Ca2)

Ainda nessa perspectiva, as contribuições dos Ca1, Ca4 e Ca5 confirmam que o ENADE é um fator que influencia na governança da cultura institucional e no desenvolvimento de espaços colaborativos, na medida em que permite a quebra de paradigmas institucionais, em alguns casos, e a implementação de ações que se tornaram exitosas no âmbito dos cursos analisados. O quadro 6 a seguir, apresenta o registro dessas contribuições:

| <b>Relatos dos entrevistados sobre a relação entre o ENADE e os espaços colaborativos</b>   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Ca1</b>  | <b>Ca4</b>   | <b>Ca5</b>   |
| Não apenas de colaboração e compartilhamento, mas também de construção. Arriscamos em aumentar a média para as aprovações e entendemos que deu certo. Era 6 em 2012, agora é 7. Não sei se isso foi capital para o desempenho, mas em 2015 e 2º18 tivemos 5. Mesmo nesse tempo de pandemia acho que estamos preparados. | Desde 2013 em todos os semestres a gente faz algum tipo de projeto. Analisamos as avaliações dos professores, recomendamos trabalhos, reunimos alunos, cuidamos deles, sabe. Com os professores também, fazendo reuniões com aqueles que fazem parte das turmas de alunos concluintes. | Muita coisa foi construída sim. Inclusive nas relações, já que muita gente não acreditava no ENADE. Não gostamos muito, mas já assumimos que ele não vai mudar. É a regra. Mas mudou bastante a cultura aqui, e entendemos que o PPC tomou vida a partir de 2014 e até hoje acreditamos que o ENADE, embora as críticas, tem nos ajudado muito a inovar. |

Quadro 6: A relação entre o ENADE e os espaços colaborativos

Fonte: Elaboração Própria

A partir das análises propostas nesta seção, identifica-se que, embora existam críticas a respeito do ENADE, principalmente de seus impactos regulatórios, há demandas que chamam a atenção naqueles espaços em que os conceitos são elevados. As contribuições demonstram que o ENADE tem se apresentado como um fator indutor de espaços colaborativos, tidos como relevantes naqueles cursos que possuem ENADE e CPC na faixa do conceito 5, especialmente no sentido de

incentivar práticas de construção e compartilhamento de conhecimento, necessários à gestão das ações que podem alavancar o desempenho dos cursos, cujos coordenadores participaram desta pesquisa.

### **O ENADE como Indutor de Ações de Apoio a Inovação**

As recorrentes críticas ao ENADE desvelam um conjunto de elementos que precisam ser aprofundados em uma discussão mais ampliada. Mesmo assim, ao considerar eventos que ocorrem no âmbito de seus impactos regulatórios, é possível perceber que o ENADE, e seus desdobramentos, contribuem com um movimento de apoio à inovação. Gomes et. al. (2018), ao investigar um ecossistema de inovação, ressaltam que a construção deste espaço requer envolvimento com questões que promovem ruptura nas estruturas sociais e regulatórias, contribuindo para o desenvolvimento de ambiente aderente à integração entre as pessoas e a criatividade.

Em linhas gerais, os pesquisados indicam que o ENADE é um fenômeno que induz o incentivo às lideranças, ao desenvolvimento de competências para a inovação e à diversidade de iniciativas aplicadas ao desenvolvimento de processos aplicados à gestão dos resultados do ENADE e do CPC. De forma secundária, os entrevistados percebem também que o ENADE contribui para a promoção de indicadores aplicados à gestão e, como afirmam os Ca3 e Ca5, relacionados com o novo instrumento de avaliação para reconhecimento e renovação de

reconhecimento, fomentando relações com a avaliação institucional externa para a conceituação dos cursos. Nesse sentido, é possível inferir que o ENADE é um movimento que aproxima os cursos do processo de avaliação externa, estimulando competências para que os coordenadores de curso tenham condições de gerenciar a avaliação como um fenômeno relevante de governança administrativa, pedagógica e acadêmica. Isso também facilita a aproximação dos cursos aos conceitos trabalhados no contexto da Pedagogia Universitária, discutida por Cunha (2007). A Pedagogia Universitária refere-se ao estudo e prática das estratégias, métodos e técnicas de ensino aplicados especificamente ao contexto do ensino superior, considerando as peculiaridades, desafios e objetivos deste nível educacional.

O apoio à inovação, portanto, ocorre no âmbito dos cursos com ENADE e CPC na faixa 5, na medida em que os coordenadores responsáveis pela gestão consideram que há evidências que permitem alcançar uma estrutura favorável para que cursos e IES possam se adequar ao que a ISO 56002 prevê, em relação à atividades de fomento a uma cultura de inovação. O relato dos entrevistados, mais especificamente os Ca1, Ca3 e Ca5 contribuem para confirmar este aspecto (quadro 7):

| Relatos dos entrevistados sobre a relação entre o ENADE e os espaços colaborativos   |  |  |
|--|--|--|
| Ca1  | Ca3  | Ca5  |
| <p>Como tudo que envolve a inovação, no começo é ruim, a gente não gosta, mas acaba aceitando quando vê mudanças culturais importantes. Aqui, foi assim quando a gente resolveu abraçar o ENADE como um instrumento de gestão, novos líderes surgiram, novos setores surgiram e investimentos institucionais foram realizados. Tem sido bastante positivo.</p> | <p>Desde 2012 nós temos professores estudando seus mestrados e doutorados em temas análogos à avaliação. Foi legal porque construímos inteligência para isso, já que em 2014 pelo menos 4 professores foram se aprofundar neste tema e seus trabalhos nos ajudaram com processos registrados sobre o tema. Aprendemos bastante com isso.</p> | <p>Desde 2013 diversos setores se envolveram no estudo do ENADE e do CPC. Desde o financeiro, a biblioteca, o apoio acadêmico. Tudo para tentar compreender como melhorar os resultados. Melhoramos muita coisa. Processos de atendimento, metodologias, tecnologias. E isso tem nos ajudado a acreditar mais naqueles que estudo sobre o ENADE aqui na IES.</p> |

Quadro 7: A relação entre o ENADE e os espaços colaborativos

Fonte: Elaboração própria

A figura 2 destaca os termos-chave associados aos resultados da pesquisa:



Figura 2: Elementos do contexto dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos resultados, nota-se que o ENADE promove o desenvolvimento de comportamentos institucionais voltados à cultura de inovação nas IES. No entanto, o exame não está isento de críticas. Algumas das principais críticas ao ENADE incluem questões como a inadequação dos instrumentos de avaliação, a possível superficialidade na mensuração de competências e habilidades dos estudantes, a pressão para obtenção de bons resultados que pode levar a práticas de ensino "para o teste", e a limitada representatividade do exame em avaliar a qualidade integral da formação acadêmica. Mesmo diante dessas críticas, há evidências de que o ENADE tem potencial em promover ações voltadas à inovação, fomentando aprendizado e compartilhamento de conhecimento nas instituições e cursos avaliados.

## Considerações Finais

Desde a publicação do SINAES, no ano de 2004, os elementos que constituem o escopo do processo de avaliação institucional têm sido objeto de estudos aprofundados que, em certos casos, induzem análises críticas que consideram, para além do aspecto técnico, o viés político do atual sistema de avaliação do ensino superior. No caso do ENADE, mais especificamente em função de seu impacto regulatório como consequência do Conceito Preliminar de Curso (CPC), as críticas se tornam contundentes em função da complexidade percebida na compreensão da estrutura destes indicadores, já que eles se convertem em elementos indutores de ações estratégicas no âmbito dos diversos modelos institucionais.

Nesse sentido, considerando o processo estratégico que abarca tal fenômeno, este artigo procurou investigar a relação entre o ENADE e a cultura de avaliação e inovação, a partir dos direcionamentos previstos na ISO 56002, que estabelecem padrões internacionais para o desenvolvimento de um sistema de governança para a inovação. A partir disso, esta pesquisa se concentrou em investigar elementos que permitam considerar o ENADE como um aspecto indutor de uma cultura de inovação em IES que possuem cursos de Administração com conceitos no ENADE e no CPC na faixa 5. A partir da investigação de um conjunto de IES que reuniam essa característica, foi possível perceber que, em se tratando de cultura de inovação, o ENADE introduz na realidade destes espaços ações que permitem construir uma cultura voltada à ações inovadoras. E, de forma mais ampla, a construção de um

ambiente de compartilhamento de conhecimento que proporciona condições para tratar o ENADE como elemento integrado ao processo de governança do PPC.

A partir do que se verifica na figura 1, bem como nos resultados da pesquisa, percebe-se que o ENADE precisa ser observado como um elemento integrado ao PPC e apto à proporcionar o estabelecimento de práticas que tenham por objetivo inserir estudantes, docentes e a gestão institucional em um ambiente de troca, partilha e debates sobre as possibilidades do ENADE como um fenômeno de governança. Dessa forma, o ENADE, manifesta-se como um fator preponderante para o estabelecimento de padrões que consolidam uma cultura voltada à inovação. Os resultados indicam que o ENADE promove pelo menos três elementos importantes, que contribuem para fomentar uma cultura favorável ao processo de inovação: os atributos culturais, os sistemas de apoio e os espaços de participação de conhecimento.

Sob a ótica dos resultados, a contribuição teórica deste artigo visa estimular a produção de novos estudos sobre o tema, considerando a escassez de trabalhos no campo da avaliação e inovação em relação às instituições de ensino superior. Do ponto de vista prático, o artigo registra elementos que podem contribuir para o desenvolvimento de novos processos de suporte à coordenadores de curso no desenvolvimento de ações que possam potencializar o ENADE como parte integrante do Projeto Pedagógico. Ademais, é importante ressaltar que o ENADE

não deve ser tratado como um fenômeno isolado mas, como ele foi projetado conceitualmente: um componente curricular obrigatório.

## Referências

Aas, T. H., Breunig, K. J., Hydle, K. M., & Pedersen, P. E. (2015). Innovation Management Practices in Production-Intensive Service Firms. *International Journal of Innovation Management*, v.19, n.5, pp. 1-30.

Alves, Z. M. M. B; Silva, M. H. G.F. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. Ribeirão Preto: Paidéia, pp. 61-69.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, v.47, n.8, pp. 1323–1339.

Bressant, J., & Tidd, J. (2019). *Inovação e Empreendedorismo*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

Brito, R. O. et al. (2021). Comissão Própria de Avaliação-CPA: sua atuação na construção do diálogo entre comunidade acadêmica e direção da IES. Avaliação: *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 26, No 1, pp. 68-88.

Bruno-Faria, M. F.; Fonseca, M. V. A. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, v.18, n.4. pp. 372-396.

Buganza, T., & Verganti, R. (2006). Life-cycle flexibility: how to measure and improve the innovative capability in turbulent environments. *Journal of Product Innovation Management*, v.23, n.5, pp. 393-407.

Carvalho, G.; Wesley, S.; Póvoa, Â.; Carvalho, H. (2015). Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. *RAI – Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v.2, n.4, pp. 162-186.

Ćirić, D., Lalić, B., & Gračanin, D. (2016). Managing innovation: Are project management methods enemies or allies. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, v.7, n.1, pp. 31-41.

Cunha, M. I. (2007). *Reflexões e práticas em pedagogia universitária*. Papirus Editora. Campinas. SP.

De Sordi, M. R. L. (2011). Comissão Própria de Avaliação (CPA): similaridades e diferenças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v.16, n.3, pp. 603-617.

Debackere, K., Van Looy, B., & Vliegen, J. (1997). A process view on managing quality during the creation of technical innovations: Lessons from field research. In *R and D Management* v.27, n.3, pp. 197–211.

Fialho, S. H.; De Barros, M. J. F.; Rangel, M. T. R. (2019). Desafios da regulação da EAD no ensino superior no Brasil: estrutura, *Diálogo e Autonomia Institucional. Gestão & Planejamento*, v. 20, pp. 110-125.

Francisco, T. H. A.; Melo, P. A. (2021). As Implicações da 4ª Revolução Industrial no fenômeno da formação em Administração. *Revista de Negócios*, v.25, n.4, pp. 6-20.

García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, v. 27, n.9, pp. 547-568.

Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. In: *R&D management conference*, v.6, n.1. pp. 1-18.

Gomes, F. C., Kruglianskas, I., & Scherer, F. (2005). Gestão da inovação de produtos: práticas das empresas industriais brasileiras. *Gestão & Produção*, v.12, n.3, pp. 329-341.

Hatchuel, A., & Weil, B. (2003). A new approach of innovative design: an introduction to C-K theory. In DS 31: Proceedings of ICED 03, the 14th International Conference on Engineering Design, Stockholm. Available at: [https://www.designsociety.org/download-publication/24204/a\\_new\\_approach\\_of\\_innovative\\_design\\_an\\_introduction\\_to\\_c-k\\_theory](https://www.designsociety.org/download-publication/24204/a_new_approach_of_innovative_design_an_introduction_to_c-k_theory) [last accessed 03/10/2023]

Johannessen, J. A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, v.4, n.1, pp. 20-31.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. Washington, DC: National Academy Press.

Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2011). The interplay between creativity and design theory: A new perspective for design management and design research. *Research in Engineering Design*, v.22, n.4, pp. 217-236.

Macedo, A. P.d; Pereira, A. M. d. M; Kruglianskas, I. (2010). Caracterização da gestão da inovação nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, v.45, n.3, pp. 276-288.

Marques, R.C.; Oliveira, L. C.; Pires, A. R. G. (2016). Exploring the use of innovation practices in developing Portuguese wood furniture. *Journal of Business Research*, v.69, n.11, pp. 5204-5210.

Martins, E. M., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, v.6, n.1, pp. 64-74.

Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, v.12, n.2, pp. 114-124.

Pavitt, K. (2005). Innovation processes. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, pp. 86-114. Oxford University Press. Oxford.

Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, v.11, n.1, pp. 7-31.

Silva, M. J. P. da., Goulart, I. B., & Lima, E. P. (2006). Estratégia e práticas de inovação tecnológica em empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v.46, n.4, pp. 36-50.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons. New Jersey.