



LUIS CARLOS DE LIMA

Formação: Doutorando em Administração de Empresas

Cidade/UF: São Paulo - SP

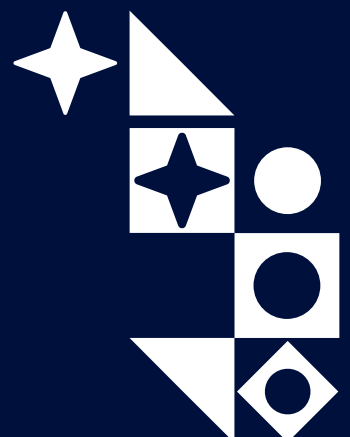
E-mail Profissional: carlos.luis@unifesp.br

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2079990837842512>

LinkedIn: www.linkedin.com/in/luis-carlos-de-lima-72a6b731a

Sobre o autor:

Sou Doutorando em Administração de Empresas 2025 (FICS) - Mestre em Engenharia Produção 2022 (UMINHO); Especialização em Engenharia de Segurança no Trabalho pela Universidade Estadual do Amazonas 2007 (UEA); em Engenharia Industrial. Especializando em Perícia Criminal e Judicial, e em Segurança Contra Incêndio e Pânico pela GRAN Centro Universitário; Atuei como professor na Universidade Federal do Amazonas (UFAM) no Departamento de Engenharia de Petróleo e Gás e na Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO) no Departamento de Tecnologia de Segurança no Trabalho; Atualmente sou Engenheiro de Segurança no Trabalho (UNIFESP - Estatutário). Pela escrita desejo demonstrar algumas das vertentes do conhecimento na área de segurança do trabalho, contribuindo com o conhecimento e com a pesquisa acadêmica no Brasil.



UNIVERSIDADES EM TRANSFORMAÇÃO: GESTÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL E COOPERAÇÃO COM ONGS

Luis Carlos de Lima

Mestre: UMinho - Universidade do Minho;

Doutorando. Faculdade Interamericana de Ciências Sociais (IFCS).

E-mail: carlos.luis@unifesp.br.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1139-5639>

RESUMO

A Inovação Social (IS) configura-se como um novo paradigma que ultrapassa os interesses estritamente econômicos, voltando-se para a resolução de problemas sociais complexos e para a promoção do bem-estar coletivo. Em um contexto no qual o Estado enfrenta limitações para atender integralmente às demandas sociais, a sociedade civil e as Organizações Não Governamentais (ONGs) assumem papel estratégico como agentes de transformação e catalisadores de inovações sociais. Nesse cenário, as Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente as universidades, destacam-se como atores fundamentais do ecossistema de inovação, por sua capacidade de formar cidadãos críticos, produzir conhecimento e impulsionar o desenvolvimento regional e social. O principal desafio consiste em promover uma transformação cultural nas universidades, tradicionalmente orientadas para modelos de inovação tecnológica e de mercado, a fim de incorporar o compromisso social e a cooperação multissetorial como dimensões estruturantes de sua missão institucional. Este artigo realiza uma revisão bibliográfica sobre a gestão da inovação social nas universidades, analisando a relevância das parcerias com ONGs e a necessidade de mudanças culturais, organizacionais e estruturais. As evidências indicam que fortalecer a gestão da inovação social é essencial para consolidar o compromisso social das universidades, tornando-as agentes ativos na construção de soluções colaborativas e sustentáveis para os desafios contemporâneos. Assim, a inovação social emerge não apenas como um campo de atuação, mas como um caminho para a renovação do papel público e transformador das instituições universitárias.

Palavras-chave: Inovação Social; Gestão Universitária; Transformação Cultural; Cooperação; Organizações Não Governamentais; Compromisso Social.

UNIVERSITIES IN TRANSFORMATION: SOCIAL INNOVATION MANAGEMENT AND COOPERATION WITH NGOS

Luis Carlos de Lima

Master: UMinho - University of Minho;

PhD student. Interamerican University of Social Sciences (IFCS).

E-mail: carlos.luis@unifesp.br.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1139-5639>

ABSTRACT

Social Innovation (SI) is configured as a new paradigm that goes beyond strictly economic interests, focusing on solving complex social problems and promoting collective well-being. In a context in which the State faces limitations in fully meeting social demands, civil society and Non-Governmental Organizations (NGOs) play a strategic role as agents of transformation and catalysts for social innovation. Within this scenario, Higher Education Institutions (HEIs), especially universities, stand out as key actors in the innovation ecosystem due to their ability to educate critical citizens, produce knowledge, and foster regional and social development. The main challenge lies in promoting a cultural transformation within universities, which have traditionally been oriented toward technological and market-driven innovation models, in order to integrate social commitment and multisectoral cooperation as structuring dimensions of their institutional mission. This article presents a literature review on the management of social innovation in universities, analyzing the relevance of partnerships with NGOs and the need for cultural, organizational, and structural changes. The evidence indicates that strengthening social innovation management is essential to consolidating universities' social commitment, making them active agents in building collaborative and sustainable solutions to contemporary challenges. Thus, social innovation emerges not only as a field of practice but also as a path toward renewing the public and transformative role of higher education institutions.

Keywords: Social Innovation; University Management; Cultural Transformation; Cooperation; Non-Governmental Organizations; Social Commitment.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de inovação, historicamente vinculado ao desenvolvimento econômico e à competitividade no mercado, tem sido progressivamente ampliado por uma proposta mais abrangente que visa a mudança e o benefício social: a inovação social (IS). Esta busca a superação de desafios sociais por meio da criação e implementação de novas soluções mais efetivas, eficientes, sustentáveis e justas (JULIANI, 2015).

O crescente interesse pela Inovação Social (IS) manifesta-se em diversos âmbitos, ultrapassando a academia para incluir governos, fundações, instituições privadas e organizações não governamentais. Este aumento da mobilização reflete a dificuldade do Estado em atender plenamente às necessidades da população e a insuficiência das políticas públicas que priorizam a competitividade econômica em detrimento do desenvolvimento social. Nesse contexto, as Organizações Não Governamentais (ONGs) e a sociedade civil emergem como manifestações sociais ativas, buscando ocupar o espaço deixado pela retração ou inação estatal e atuando na busca por alternativas viáveis para os problemas sociais (JULIANI, 2015).

As universidades, como Instituições de Ensino Superior (IES), possuem papel fundamental nesse cenário. Reconhecidas como centros de pesquisa, difusão de conhecimento e formação de agentes, podem atuar como incentivadoras de inovações sociais (SOUZA; VENTURA, 2021). A interiorização da educação superior no Brasil,

por exemplo, demonstra a capacidade das universidades de integrar-se aos processos locais de produção e formação, promovendo o desenvolvimento regional (DO NASCIMENTO; DE SOUZA; SALVIANO, 2021).

Apesar do seu potencial, a literatura aponta que a atuação das universidades na promoção da Inovação Social (IS) ainda é um campo pouco explorado, especialmente no Brasil. Muitos estudos sobre inovação concentram-se em modelos dominantes de inovação tecnológica com parcerias privadas (o viés de inovação em negócios), o que gera tensão com a Terceira Missão (Extensão/ Engajamento Comunitário) e o compromisso social. Para que a Inovação Social (IS) se consolide, é imperativo que a cultura organizacional e a gestão das universidades se transformem, incentivando a cooperação ativa e o trabalho em rede com outros atores, como as ONGs, para enfrentar os desafios sociais (JULIANI, 2015).

Este artigo tem como objetivo discutir a gestão da inovação social nas universidades em cooperação com Organizações Não Governamentais (ONGs), analisando os elementos conceituais, as barreiras culturais e as ações de intervenção propostas na literatura para fortalecer essa colaboração em prol do interesse público.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito e fundamentos da Inovação Social (IS) é compreendida como a criação de novas ideias, produtos, processos ou serviços cujo objetivo é solucionar problemas sociais

de forma mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes, gerando valor que atinge principalmente a sociedade (PRIM; SOUZA; DANDOLINI, 2020).

A Inovação Social (IS) representa um novo paradigma, afastando-se do foco exclusivo na inovação tecnológica e em negócios. Enquanto a inovação empresarial concentra-se em produtos e processos que visam principalmente o lucro e a competitividade, a IS é inspirada por causas sociais e construída através de parcerias e cooperação (JULIANI, 2015). Para Bignetti (2011), a inovação social caracteriza-se pelo aspecto perene dos efeitos do que é inovado, com ênfase na resolutividade de casos de interesse social em larga escala, promovendo a inclusão (DO NASCIMENTO; DE SOUZA; SALVIANO, 2021).

Segundo Amâncio e Todorov (2020), a inovação social pode ser vista como o processo de desenvolvimento e transformação que permite a melhoria da vida das pessoas e do coletivo onde estão inseridas, a partir da incorporação dos seus usos. A Inovação Social (IS) manifesta-se em três tipologias: as sociais (foco no impacto social), as tecnológicas (foco no lucro/mercado) e as bifocais (que geram lucro e bem-estar social simultaneamente, como o advento da internet) (JULIANI, 2015). Independentemente do tipo, o conceito vincula-se à capacidade de promover mudanças sociais e o empoderamento da sociedade (PRIM; SOUZA; DANDOLINI, 2020).

Historicamente, a universidade articula ensino e pesquisa (GOULART; ESTEVES, 2024). Com as transformações sociais, o papel da

Instituição de Ensino Superior (IES) expandiu-se, incorporando a extensão universitária ou o que é internacionalmente denominado “Terceira Missão” (JULIANI, 2015).

Audy (2017) classifica as IES como inovações disruptivas quando utilizam novas tecnologias, empregam educação continuada e/ou promovem o avanço social e econômico. É evidente que a universidade deve impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento científico, aplicando novas tecnologias para o crescimento socioeconômico e melhoria das condições de vida da sociedade (GOULART; ESTEVES, 2024). A universidade é um ator de destaque na produção de inovação no Brasil, sendo considerada fundamental para o desenvolvimento econômico e social (DO NASCIMENTO; DE SOUZA; SALVIANO, 2021).

No entanto, a cultura universitária tem sido historicamente inclinada a privilegiar a interface universidade-empresa e a inovação em negócios (o modelo da Hélice Tríplice), muitas vezes desconsiderando o papel dialógico com a comunidade e as demandas sociais. A tensão entre ensino, pesquisa e extensão, marcada pela desvalorização da extensão e o foco do corpo docente na pesquisa, cria entraves culturais para a Inovação Social (IS) (JULIANI, 2015).

A Universidade Empreendedora (UE), conceito que surgiu com Etzkowitz (1983, apud NIETO, 2024), baseia-se na criação intensiva de conhecimento como diretriz para o empreendedorismo e a inovação, visando o progresso econômico e social (NIETO et al., 2024). Embora o termo UE esteja

frequentemente associado a um modelo institucional focado na comercialização de conhecimento, a Terceira Missão (TM) ou o serviço à sociedade é uma função adicional dessa universidade, que engloba a cooperação tripartite (universidade-indústria-governo) e, crucialmente, a aproximação da academia da sociedade (atividades de extensão) (NIETO et al., 2024). A universidade deve, portanto, ir além do assistencialismo, interagindo com a sociedade para compreender suas necessidades e executar ações sustentáveis para transformá-la (JULIANI, 2015).

A inovação social (IS), por natureza, exige o envolvimento de múltiplos atores e a formação de redes de colaboração (PRIM; SOUZA; DANDOLINI, 2020; JULIANI, 2015). A IS é um processo que ocorre em contextos onde cidadãos agem proativamente, e a colaboração é vista como forma de coordenação de grupos sociais e instituições diversas para atingir objetivos comuns (PRIM; SOUZA; DANDOLINI, 2020; DO NASCIMENTO; DE SOUZA; SALVIANO, 2021).

Organizações não governamentais (ONGs) e movimentos sociais são exemplos de atores extra-grupos que suprem o espaço deixado pelo Estado (JULIANI, 2015). A literatura destaca que a eficácia da IS depende da cooperação entre diferentes setores (empresas, governo e organizações do terceiro setor), garantindo que a cooperação seja eficaz e resulte em benefícios mútuos e duradouros (FERNANDES et al., 2025).

O Social Good Brasil Lab, é um exemplo de cooperação, criado por uma ONG em

Florianópolis, Santa Catarina, em 2013, atua como um laboratório de ideias que auxilia inovadores sociais a desenvolver, testar e aperfeiçoar soluções para problemas sociais. Embora a fonte não detalhe a cooperação específica com ONGs, ela aponta para um movimento social ativo que utiliza técnicas inovadoras e está vinculado a um centro de inovação social (CAIS) (JULIANI, 2015).

O programa de apoio à inovação social IS) em execução em uma instituição pública de ciência e tecnologia agropecuária (ICTAgro) é financiado por um parceiro externo e foi desenhado para apoiar investimentos de cunho social (AMANCIO; TODOROV, 2020).

A cooperação manifesta-se na inclusão de parceiros externos e representantes da comunidade nos times multidisciplinares e na facilitação de espaços de interação com a comunidade (internos e externos) (JULIANI, 2015). Para Amâncio e Todorov (2020), o reconhecimento e a valorização da existência de alimentos com identidade territorial na dieta das comunidades, por exemplo, são indicadores de inovação social alcançados por meio de projetos que envolvem organizações parceiras e beneficiárias (como associações de cooperativas de agricultores familiares).

O desenvolvimento de IS nas universidades não ocorre espontaneamente; ele exige planejamento, gestão e, crucialmente, uma transformação cultural (JULIANI, 2015). Onde a cultura organizacional, é definida como o conjunto de valores e atitudes que cria e desenvolve o comportamento da organização

(JULIANI, 2015), tornando-se o cerne para potencializar a Inovação Social (IS).

A cultura universitária tradicional apresenta barreiras significativas à IS, como a inércia sistêmica que a torna recalcitrante à inovação (DOS SANTOS et al., 2020). Os entraves incluem: falta de integração entre ensino, pesquisa e extensão; preconceito com a extensão; falta de engajamento e pouca difusão de informações; e o foco em modelos de inovação tecnológica (JULIANI, 2015). Para superar essas barreiras e favorecer a cooperação com ONGs e a comunidade, Juliani (2015) propõe que a cultura deve incorporar os seguintes elementos:

- **Estratégia e Identidade:** Missão, visão e regimentos que explicitam o compromisso em inovar para soluções de problemas sociais, e o compromisso com a experimentação e a sustentabilidade socioambiental.
- **Estrutura:** Flexibilidade, descentralização e autonomia, com times multidisciplinares que incluem parceiros externos e representantes da comunidade. É fundamental que as responsabilidades sejam compartilhadas, com a participação da comunidade na governança.
- **Mecanismos de Suporte:** Disponibilização de recursos (tempo, informação, dinheiro) para inovar, meios de acesso às demandas sociais, e o estabelecimento de parcerias multissetoriais, alianças e assessorias de parceiros (ONGs/sociedade civil).

- **Comportamento e Comunicação:** Tolerância a erros, estímulo à geração de ideias, valorização do conhecimento popular e humildade para aprender. A comunicação deve ser aberta (interna e externa), com transparência e livre acesso à informação, além de possuir canais de comunicação com as comunidades.

Para Fernandes (2025) a Inovação Social configura-se como uma alternativa ao paradigma econômico tradicional, ao fomentar novas formas de organização baseadas na colaboração, na solidariedade e na coprodução de valor social. Ela exige uma governança multinível, pautada pela integridade, responsabilidade, equidade e transparência, consolidando o compromisso social como um eixo estruturante da gestão universitária. Assim, a universidade é chamada a reconfigurar seu papel histórico, assumindo-se como agente transformador capaz de articular conhecimento, inovação e cidadania em prol do desenvolvimento social sustentável.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma revisão bibliográfica narrativa, conforme a tipologia de revisões de Grant e Booth (2009, apud NIETO et al., 2024), com o objetivo de sintetizar o conhecimento existente sobre a gestão da inovação social nas universidades em cooperação com ONGs.

O procedimento metodológico consistiu na análise crítica de extratos de trabalhos

acadêmicos (teses, dissertações e artigos de periódicos) que abordam os construtos de inovação social, gestão, cultura organizacional e o papel das universidades e outros atores (como as ONGs/sociedade civil) nos processos de inovação.

A revisão concentrou-se na identificação de: (i) definições e características da inovação social; (ii) o papel da universidade no contexto da inovação e do desenvolvimento social (Terceira Missão); (iii) a importância da cooperação multissetorial (incluindo ONGs e sociedade civil); (iv) as barreiras culturais e estruturais encontradas pelas universidades; e (v) as ações de intervenção propostas para a gestão da inovação social, essenciais para viabilizar a colaboração com ONGs.

Os trabalhos revisados incluem revisões sistemáticas e bibliométricas (como as de JULIANI, 2015; AMANCIO; TODOROV, 2020; CAMARGO; OLIVEIRA, 2017; NIETO et al., 2024; e SOUZA; VENTURA, 2021), que fornecem uma visão robusta do estado da arte sobre os temas de inovação, empreendedorismo e gestão universitária (NIETO et al., 2024; JULIANI, 2015). A síntese e o cruzamento das informações foram cruciais para a elaboração de uma narrativa coerente sobre a gestão da IS no contexto de cooperação com ONGs, seguindo o objetivo proposto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na revisão demonstram que a gestão eficaz da inovação social e a cooperação com ONGs dependem fundamentalmente da transformação

cultural e da adoção de mecanismos que priorizem o impacto social e o engajamento comunitário, superando a lógica exclusiva de mercado.

O monitoramento e a avaliação de projetos de Inovações Sociais (IS) em cooperação com organizações parceiras (como associações de cooperativas de agricultores familiares) devem focar no impacto que o projeto produz em função dos objetivos propostos, ou seja, impactar na mudança social de populações em vulnerabilidade, visando reduzir iniquidades sociais e assimetrias no acesso a bens e serviços (AMANCIO; TODOROV, 2020).

Amâncio e Todorov (2020) identificam um conjunto de indicadores de Inovação Social (IS) relevantes para a avaliação de programas voltados ao setor agropecuário, os quais evidenciam, de forma concreta, os impactos positivos sobre a qualidade de vida das comunidades e o fortalecimento da participação dos diversos atores sociais envolvidos. Entre os principais indicadores observados destacam-se: a ampliação da participação de mulheres e jovens nas atividades do projeto; a melhoria da qualidade, diversidade e presença de alimentos com identidade territorial na dieta dos agricultores; o aumento da renda, tanto monetária quanto não monetária, associada às ações desenvolvidas; a redução do esforço de trabalho nas atividades produtivas; a reorganização e o fortalecimento das formas de mobilização e organização social; e a adoção de novos processos e práticas pelos beneficiários.

Esses indicadores demonstram que a inovação social no contexto agropecuário ultrapassa o âmbito técnico-produtivo, incorporando dimensões sociais, culturais e organizacionais. Assim, o impacto das iniciativas não se limita à eficiência econômica, mas abrange o empoderamento comunitário, a valorização do território e a construção de novas formas de cooperação e sustentabilidade.

A percepção dos informantes sobre os indicadores de impacto da IS também está relacionada a melhorias na qualidade de vida e maior bem-estar das famílias. A inovação social, neste contexto, configura-se como um processo que permite o desenvolvimento e a transformação que melhoram a vida das pessoas e do coletivo (AMANCIO; TODOROV, 2020).

A gestão da IS requer uma cultura organizacional que ativamente promova a colaboração, especialmente com o Terceiro Setor. No framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social (JULIANI, 2015) detalha elementos cruciais para essa cooperação multissetorial. Argumentando que a cooperação eficaz com ONGs exige que a universidade abandone a “torre de marfim” e adote uma postura de humildade e valorização do conhecimento popular, que muitas vezes reside nas comunidades e organizações da sociedade civil.

Segundo Juliani (2015), os elementos estruturais e comportamentais que favorecem a cooperação entre universidades,

ONGs e comunidades envolvem uma série de práticas organizacionais que fortalecem a inovação social e a governança participativa.

- **Estrutura flexível e participativa:** A estrutura institucional deve ser descentralizada e flexível, de modo a permitir que as responsabilidades sejam compartilhadas e que a comunidade participe ativamente das decisões organizacionais, promovendo uma governança mais democrática e inclusiva.
- **Times multidisciplinares e parcerias:** É essencial a formação de equipes multidisciplinares, compostas por docentes, discentes, técnicos e representantes externos, que possibilitem o diálogo entre diferentes saberes e experiências. O estabelecimento de parcerias multissetoriais — envolvendo governo, empresas, organizações sociais e comunidades — fortalece a capacidade da universidade de atuar como agente de transferência e coprodução de conhecimento em inovação social.
- **Acesso às demandas sociais:** As universidades devem desenvolver mecanismos eficazes de escuta e diagnóstico das demandas sociais, garantindo que os projetos de inovação social respondam a necessidades reais e contextualizadas. A participação em fóruns, conselhos e movimentos sociais constitui um meio fundamental para essa aproximação e retroalimentação constante.

- **Comunicação e transparência:** Por fim, a transparência na gestão e o livre acesso à informação, tanto interna quanto externamente, são princípios centrais. Manter canais de comunicação abertos e permanentes com as comunidades assegura o fortalecimento da confiança mútua e da legitimidade das ações de inovação social.

Para Prim, Souza e Dandolini (2020), a governança da IS, que inclui a gestão da colaboração e do compartilhamento de conhecimento, deve transparecer a responsabilidade social da universidade. A revisão da literatura sobre governança da Inovação Social (IS) reforça a importância dos modelos descentralizados, onde a responsabilidade dos diversos atores é uma característica fomentadora, ligada à credibilidade e à divulgação do resultado para a comunidade.

A transformação da cultura organizacional universitária em direção à inovação social (IS) demanda ações de intervenção planejadas e articuladas pela gestão institucional. Segundo Juliani (2015), apoiado em evidências obtidas por meio de grupos focais, esse processo requer a implementação de estratégias que promovam mudanças estruturais, comportamentais e simbólicas na universidade. Entre as principais ações destacam-se: a integração curricular e o engajamento comunitário, que aproximam o ensino, a pesquisa e a extensão das demandas sociais; o apoio institucional e o fortalecimento de parcerias com atores

externos, especialmente ONGs e movimentos sociais; a criação de estruturas de suporte para projetos de inovação social, assegurando recursos humanos e financeiros adequados; o reconhecimento e a valorização das iniciativas inovadoras e colaborativas dentro da comunidade acadêmica; e o acesso e a disseminação do conhecimento, favorecendo a transparência, o compartilhamento de boas práticas e o aprendizado coletivo.

Quando implementadas de forma articulada e estratégica, essas ações criam um ambiente organizacional favorável à inovação social, capaz de facilitar o diagnóstico das demandas reais da sociedade e de estimular a cooperação com ONGs e comunidades locais. Assim, a universidade consolida seu papel como agente de transformação social, integrando a produção de conhecimento à construção de soluções sustentáveis e colaborativas (JULIANI, 2015).

A metáfora da Universidade-Navio, apresenta uma fundamentação teórica que condensa diversas críticas e observações sobre a estrutura, cultura e missão da universidade pública brasileira, encontrando amplo respaldo nos conceitos e achados das fontes analisadas.

A universidade, descrita como um “navio de grande porte e longa história”, é uma instituição milenar que passou por contínuos processos de transformação ao longo dos séculos. Originada no contexto medieval, ela adaptou suas missões, estruturas e finalidades conforme as mudanças políticas, sociais e econômicas de cada época.

Sua trajetória evidencia uma dinâmica permanente de reinvenção, marcada pela tensão entre tradição e inovação. Assim, a universidade contemporânea representa o resultado histórico de disputas, reformas e reconfigurações estruturais que definiram sua identidade e seu papel social no mundo atual.

As universidades públicas federais enfrentam desafios que vão além dos cortes orçamentários e da redução de investimentos em pesquisa e pós-graduação (DE MELLO; ZILLI, 2025). Apesar da dependência financeira do Ministério da Educação (MEC) e da instabilidade dos recursos destinados à ciência e tecnologia, as maiores dificuldades residem em aspectos internos e estruturais.

A burocracia excessiva, a lentidão decisória e a resistência à mudança configuram uma “inércia sistêmica” que compromete a inovação (DOS SANTOS et al., 2020; JULIANI, 2015). Soma-se a isso a desorganização interna decorrente do corporativismo, da falta de consenso e das disputas de poder, que tornam o processo decisório predominantemente político e fragmentado (GOULART; ESTEVES, 2024).

Além desses entraves, a Terceira Missão universitária, voltada à extensão e ao compromisso social, permanece subvalorizada, tanto pela escassez de tempo e recursos quanto pelo desinteresse institucional (JULIANI, 2015). Em contrapartida, observa-se a priorização de modelos de Universidade Empreendedora (UE), orientados pela lógica de mercado e pela comercialização

do conhecimento (NIETO et al., 2024), o que amplia a lacuna entre a inovação tecnológica e a inovação social. Assim, a universidade contemporânea enfrenta o desafio de equilibrar eficiência administrativa, relevância social e compromisso com a transformação cultural.

Uma das principais críticas à UE é que a ênfase na comercialização do conhecimento pode levar a uma perda de valores acadêmicos tradicionais, como a liberdade acadêmica, e a um foco excessivo em áreas que são mais comercializáveis (NIETO et al., 2024). Pouca pesquisa examinou os aspectos sociais da UE e a pouca avaliação das atividades que contribuem indiretamente para o desenvolvimento regional e a transferência de conhecimento (NIETO et al., 2024).

O desafio da universidade, metaforicamente, é transformar sua cultura organizacional, saindo de um modelo predominantemente hierárquico e burocrático para um que incorpore maior flexibilidade, descentralização e valorização da diversidade e do conhecimento popular (JULIANI, 2015), permitindo que os “botes salva-vidas” (extensão e missão social) se tornem parte integrante e valorizada da viagem do “navio”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da inovação social (IS) nas universidades, especialmente em cooperação com Organizações Não Governamentais (ONGs) e a sociedade civil, constitui um imperativo estratégico para as Instituições

de Ensino Superior (IES) que buscam cumprir integralmente sua missão social (JULIANI, 2015). A inovação social, focada na superação de necessidades e na melhoria da qualidade de vida (AMANCIO; TODOROV, 2020), exige que as universidades superem o modelo tradicional de inovação centrado no mercado e na tecnologia (JULIANI, 2015).

A revisão bibliográfica demonstrou que a colaboração efetiva entre universidades e ONGs é elemento central para o desenvolvimento de inovações sociais (FERNANDES et al., 2025). No entanto, esta cooperação só pode florescer em um ambiente organizacional onde a cultura promova a flexibilidade, a descentralização, a transparência e a participação da comunidade, em oposição a estruturas burocráticas e centralizadoras que historicamente dificultam a Inovação Social (DOS SANTOS et al., 2020; PRIM; SOUZA; DANDOLINI, 2020).

Os achados, baseados na literatura (em particular o framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social de Juliani, 2015), fornecem um conjunto de elementos conceituais e ações de intervenção práticas que gestores e demais atores (incluindo ONGs parceiras) podem utilizar para iniciar ou fortalecer a mudança cultural. Ações como a integração curricular da inovação social (IS), a criação de núcleos de IS e a valorização da extensão no plano de carreira dos colaboradores são passos concretos para construir essa cultura favorável e, conseqüentemente, aumentar o impacto da universidade no desenvolvimento

regional e na redução de iniquidades sociais (NIETO et al., 2024; JULIANI, 2015).

A produção científica brasileira sobre inovação social (IS) em universidades ainda é considerada incipiente ou de volume reduzido, apesar do tema ser crescente globalmente (NIETO et al., 2024; JULIANI, 2015). Esta lacuna sugere a necessidade de futuras pesquisas, em especial estudos empíricos, que apliquem e validem os frameworks de cultura e gestão da IS, e que detalhem o fluxo de conhecimento e os mecanismos de governança em redes reais de colaboração entre universidades e ONGs.

Assim, a gestão da inovação social em cooperação com ONGs nas universidades representa o ponto de convergência onde o conhecimento acadêmico (pesquisa e ensino) encontra a realidade social (extensão e comunidade), permitindo que a universidade funcione como um motor para a mudança e o desenvolvimento sustentável, traduzindo seu capital intelectual em valor social tangível (GOULART; ESTEVES, 2024; JULIANI, 2015). É o movimento de um rio caudaloso que, ao invés de correr apenas para o oceano do mercado (lucro), irriga diversas terras ao longo do caminho (a sociedade e suas necessidades), garantindo que o ciclo da vida social seja renovado e sustentável.

Em última análise, metaforicamente, a universidade, como um navio de grande porte e longa história, enfrenta desafios que vão além das tempestades externas (como a redução de financiamento). Ela lida com a própria lentidão de seu motor

(a burocracia e a resistência à mudança), a desorganização interna na sala de máquinas (a falta de consenso e as disputas internas), e a dificuldade em manter seus botes salva-vidas e de alcance (a extensão e a missão social) prontos e valorizados, muitas vezes priorizando apenas o transporte de carga mais lucrativa (a comercialização do conhecimento). A transformação necessária passa por reconhecer que a verdadeira excelência universitária reside não apenas na produção científica e tecnológica, mas fundamentalmente em sua capacidade de dialogar, cooperar e transformar a sociedade em parceria com os diversos atores sociais, especialmente aqueles que atuam nas fronteiras das necessidades humanas mais urgentes.



Referências

- AMÂNCIO, C. O. da G.; TODOROV, M. **Indicadores de inovação social: ferramenta de análise e gestão de um programa em um portfólio**. 2020. Disponível em: <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/1159424>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- AUDY, Jorge. **A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade**. Estudos Avançados, v. 31, p. 75-87, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- CAMARGO, Cristiano; OLIVEIRA, Márcia Freire de. **Revisão sistemática de artigos publicados na RBI de 2002 a 2015 sobre universidade brasileira e inovação**. Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade, v. 10, n. 1, p. 40-51, 2017. DOI: 10.14571/cets.v10.n1.40-51. Disponível em: <https://brajets.com/brajets/article/view/411>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- DE MELLO, Fabricio Mota; ZILLI, Júlio César. Liderança Inovadora: uma revisão bibliométrica. 2025.
- DO NASCIMENTO, Ives Romero Tavares; DE SOUZA, Raimundo Dalmir Luiz; SALVIANO, Eliel Alves. **A criação das novíssimas universidades federais brasileiras: um caso de inovação social**. 2021. Acessado em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/112/approved/28f0b864598a1291557bed248a998d4e.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- DOS SANTOS, Mario Rosa et al. **Estrutura organizacional e funcionamento das universidades brasileiras: revisão de literatura**. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 11, n. 1, p. 2946-2964, 2020. Acessado em: <https://pdf.blucher.com.br/educationproceedings/sma2016/013.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- FERNANDES, A. B.; PEREIRA, L. G.; SOARES, J. L. J.; ROMÃO, A. A.; RODRIGUES, K. S. M. de M.; RICARDO, P. P. **Inovação social nas organizações: uma revisão sistemática sobre políticas de apoio**. REVISTA DELOS, v. 18, n. 64, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4020>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- GOULART, Jonas de Medeiros; ESTEVES, Paulo César Leite. **Gestão de universidades multicampi: uma revisão bibliográfica**. 2024. URI: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/260889>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- JULIANI, Douglas Paulesky et al. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. 2015. Disponível em: URI: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136344>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- LIRA, S. C. S.; MACÊDO, R. C. de; BOULHOSA, F. J. da S.; ALVES, E. P. B.; GORAYEB, A. L. dos S.; DOMINGUES, R. J. de S.; TEIXEIRA, R. da C.; PORTELLA, M. B. **O impacto social de programas stricto sensu profissionais no Brasil – revisão integrativa**. Caderno Pedagógico, v. 22, n. 5, p. e14963, 2025. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n5-189>. Acesso em: 2 nov. 2025.