
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Gabriela Ostrovski Cabral - (UDESC) - gabrielaostrovski@hotmail.com

Laleska Lebioda - (UDESC) - laleskalebioda@hotmail.com

Dannyela da Cunha Lemos - (UDESC) - lemosda@gmail.com

RESUMO

A inovação é reconhecida como um dos atributos fundamentais das economias contemporâneas, porém, ainda é pouco associada ao setor de serviços. A Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP) é uma instituição de ensino superior do setor privado que busca se destacar no campo da inovação. Este artigo configura-se num relato de pesquisa que discorre sobre a inovação na FIAP, cujo objetivo é compreender se as práticas realizadas pela referida instituição a caracterizam como provedora de inovação em serviços. Realizou-se um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Quanto a coleta de dados primários, realizou-se uma entrevista semiestruturada com um dos diretores da FIAP. A coleta dos dados secundários foi realizada através de pesquisa bibliográfica e documental. Após esta etapa, os resultados foram analisados e comparados com os fundamentos teóricos da inovação em serviços. Os resultados obtidos indicaram que a FIAP pode ser considerada provedora de inovação em serviços. O estudo contribui para o campo de estudos em inovação em serviços, apresentando exemplos de ações e parcerias que fazem uma instituição ser considerada uma organização inovadora.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Serviços. Ensino Superior.

INNOVATION IN SERVICES: THE CASE OF A BRAZILIAN PRIVATE COLLEGE

ABSTRACT

Innovation has been recognized as one of the fundamental attributes of contemporary economies, but it has not been associated with the service sector in large scale. The Faculty of Informatics and Administration of São Paulo (FIAP) is a private college that seeks recognition on innovation. This article is based on a research report that discusses FIAP's innovation, the aim of the study is to understand if the practices performed by this institution characterize it as a provider of innovation in services. A case study was performed with a qualitative approach. About the primary data collection, a semi-structured in-depth interview was conducted with one of the directors of FIAP. The secondary data collection was done through bibliographical and documentary research. After, the results were analyzed and compared with the theoretical foundations of innovation in services. The results show that FIAP can be considered a provider of innovation in services. The study adds to the field of innovation studies in services, presenting examples of actions and partnerships that make an institution to be considered as an innovative organization.

KEYWORDS: Innovation. Services. College.

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

1. Introdução

A inovação é considerada como a implementação de um produto, seja este um bem ou um serviço, o qual precisa responder ao critério de ser significativamente melhorado ou totalmente novo, podendo ser, por exemplo, um processo ou um novo método organizacional (Ocde, 1997). A inovação em serviços é um dos campos da inovação e recebe por Gallouj (2002) três abordagens teóricas: tecnicista, baseada nos serviços e integradora.

A análise de setenta e três artigos, nacionais e internacionais, sobre inovação em serviços, efetuada por Resende Junior e Guimarães (2012) a fim de propor uma agenda de pesquisa na área, evidenciou quatro principais temas de investigação nos estudos sobre inovação em serviços - estratégias de inovação e tecnologia; desempenho econômico e produtividade; antecedentes e determinantes da inovação; desenvolvimento de capacidades em rede, alianças e colaboração. Ainda, os autores identificaram que os estudos foram desenvolvidos, essencialmente, em dois ramos do setor de serviços: Engenharia e Tecnologia (31%) e Indústria de Hospitalidade (24%).

Por sua vez, Vargas, Bohrer, Ferreira, & Moreira, (2013) identificaram, a partir da análise de 54 trabalhos nacionais, das áreas de Administração e Economia, a predominância de investigações sobre a temática inovação em serviços no ramo da Saúde (48%) e Telecomunicações (11%).

O setor de serviços possui grande importância na economia brasileira e o estudo sobre este tema adquire grande relevância (Klement & Yu, 2008). Representando 75,8% do Produto Interno Bruto, em 2018, o setor de serviços foi o que mais contribuiu para a economia no referido ano, registrando taxas positivas nas sete atividades pesquisadas (João Neto, 2019).

Segundo Lovelock e Wright (2001), serviços são atividades econômicas que geram valor e benefícios aos clientes. Estudos nesta área expõem que o produto do serviço, a entrega ao cliente, é instável e intangível (Resende Junior & Guimarães, 2012). A educação é um setor crucial, porém problemático do ponto de vista da inovação em serviços e pouco explorado na perspectiva da pesquisa em ciências humanas e sociais (Carvalho & Goodyear, 2017). Como exemplo de organizações deste setor tem-se as instituições de ensino.

No Brasil, dados do censo da educação superior de 2017 apontam a existência de 2.448 Instituições de Ensino Superior (IES), entre universidades, faculdades e centros universitários, sendo mais de três quartos pertencentes à rede privada (Inep, 2018). Particularmente o ensino superior privado no Brasil apresentou um elevado crescimento entre os anos de 1995 a 2002, o que trouxe diversos desafios às instituições privadas que precisaram adequar-se a uma nova realidade de prestação dos serviços educacionais (Nogueira & Las casas, 2015).

Exemplos de inovações no setor educacional são as transformações nos processos organizacionais, mudanças nos métodos de ensino-aprendizagem e uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na sala de aula. De acordo com Prensky (2012), inovações como TICs transformam a relação aluno-professor, modificando o formato do compartilhamento do conhecimento. Tais recursos, aliados aos processos de ensino-aprendizagem, colaboram para a construção e exposição de conceitos, tornando a sala de aula um ambiente dinâmico e interativo, tanto para os alunos quanto para os professores (Lopes, Vidotto, Pozzebon & Ferenhof, 2019).

Considerando o exposto, este trabalho configura-se num relato de pesquisa que discorre sobre a inovação em serviços numa IES. Possui como objetivo compreender se as práticas

realizadas pela Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP) a caracterizam como provedora de inovação em serviços. Espera-se com o desenvolvimento da pesquisa contribuir com a literatura de inovação em serviços e com o setor educacional, ao analisar e difundir as práticas de inovação da IES pesquisada.

Tendo como fenômeno de estudo a inovação em serviços e como objeto a FIAP, o presente artigo é organizado em seis capítulos, sendo este o primeiro. O capítulo seguinte apresenta a caracterização do ensino superior no Brasil, seguido dos aspectos teóricos da inovação em serviços. O quarto, refere-se aos procedimentos metodológicos. No quinto capítulo são apresentados os resultados e a discussão da pesquisa. Por fim, encerra-se o artigo com as conclusões do estudo.

1 CARACTERIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A fundação da Universidade de São Paulo (USP) em 1934 é normalmente identificada como um ponto importante de um amplo processo de lutas e articulações pela criação das universidades no Brasil, dentro de um novo padrão de qualidade (Suzigan & Albuquerque 2011). Em 1945, existiam no Brasil cinco universidades, além de 293 instituições isoladas com um total de 27.253 alunos matriculados. Há que se ressaltar que a criação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na década de 50, é parte de todo um esforço para a montagem de um “aparelho extra-universitário de pesquisa científica e tecnológica” que visava suprir as deficiências das universidades em pesquisa, praticamente inexistentes na época (Cunha, 2007, p. 132).

Ao final dos anos 50 e início dos anos 60 o ensino superior no Brasil passou por um primeiro surto de expansão (Mendonça, 2000). Em 1961, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que acentuou a cooperação da atividade privada no campo da educação, provocando um surto de crescimento no ensino superior, cuja marcha de expansão já vinha acontecendo desde 1945 (Cunha, 2007; Teixeira, 1989).

Para fazer frente à demanda de profissionais o governo federal construiu uma rede de universidades federais, que, em alguns casos, absorveram instituições estaduais e municipais, dando origem à maioria das universidades federais atuais. Surgiram também instituições privadas como as universidades católicas e universidades comunitárias ou de propriedade particular, todas sob a supervisão do Conselho Federal de Educação (CFE), que viria a assumir a direção da política oficial de ensino superior (Mendonça, 2000; Schwartzman, 2001).

A constituição de 1988 em seu artigo 207 consagrou a posição de que o ensino superior de qualidade deve ser universitário e associado à pesquisa, consolidando a indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão. Tal questão reabriu o debate para a elaboração de uma nova Lei de Diretrizes e Bases, que veio a ser aprovada sob a denominação da Lei 9.394/96, que reconhece as universidades como parte de um sistema mais amplo de educação superior, cuja autonomia lhe é própria (Schwartzman, 2011). A partir de então, verificou-se um intenso movimento expansionista da educação superior no Brasil, principalmente de instituições privadas (Morosini, Franco & Segenreich, 2011).

Num cenário de ampla expansão do ensino superior, sobretudo da rede privada, a avaliação tornou-se um instrumento importante para assegurar o nível de qualidade dos cursos bem como manter uma política de transparência em relação ao desempenho das instituições de ensino superior como um todo. Nesta direção, foi instituído em 2004, pela Lei 10.861/04 o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com a finalidade de conduzir todo o processo de avaliação da educação superior no Brasil, definindo principalmente as regras

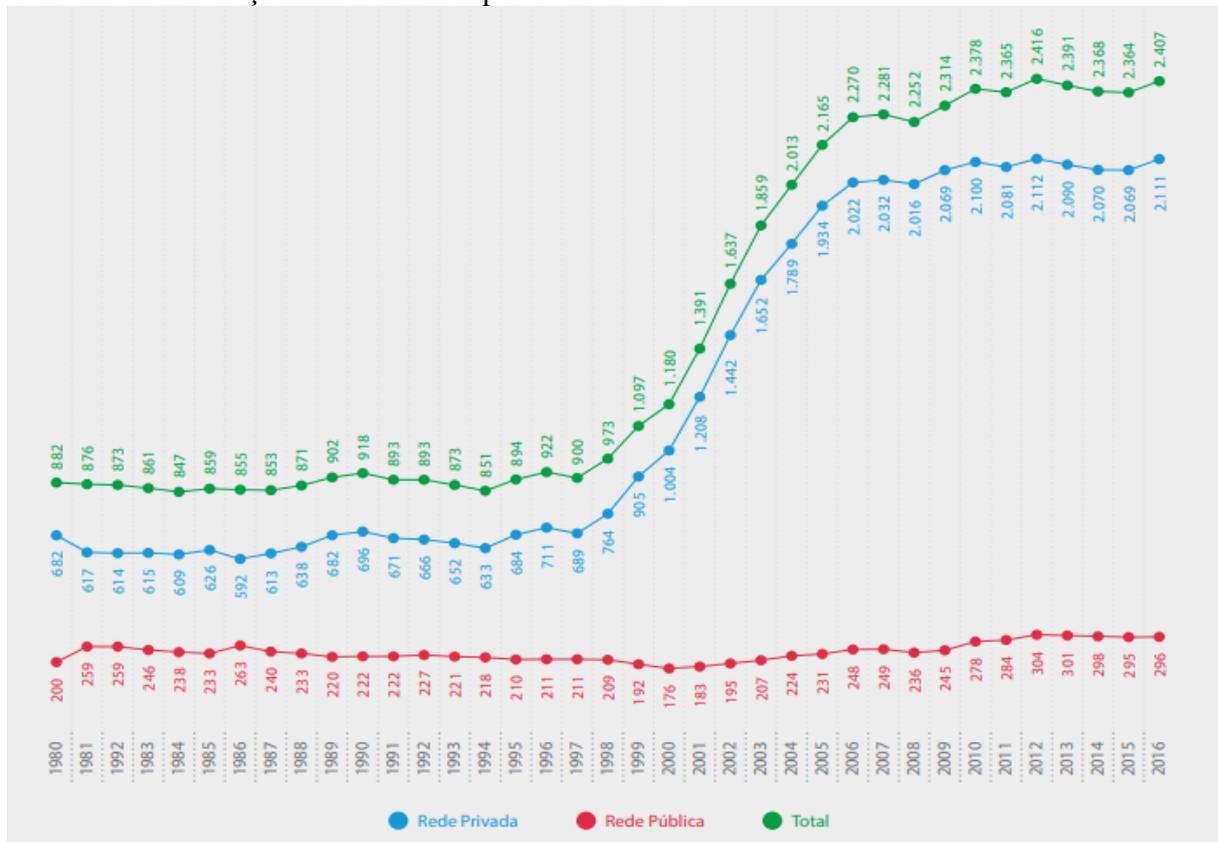
para autorização e funcionamento das instituições e ensino superior e seus respectivos cursos. (Dias Sobrinho, 2010; Trópia, 2007).

Sendo assim, constata-se que essa política de ensino superior enfatiza novos parâmetros a serem incorporados pelas universidades, tais como inovação, empreendedorismo, internacionalização, foco em áreas estratégicas, dentre outros, assumindo cada vez mais a responsabilidade de formação de profissionais qualificados para as novas demandas da sociedade (Ferreira, 2012).

Nesse contexto, Etzkowitz, Webster, Gebhardt, & Terra (2000) apontam que a clássica universidade Latino Americana passa a mudar seus currículos educacionais tradicionais projetados para atender aos graduados de grandes organizações burocráticas para o desenvolvimento de pessoas com as variadas habilidades necessárias para trabalhar em novas organizações e através de redes. Instituições educacionais devem incentivar professores e alunos a se envolver em atividades inovadoras e empreendedoras baseadas num modelo cooperativo interdisciplinar, multiprofissional e multi-institucional (Zhang, Zhou, Pan, Li & Liu, 2018)

No intuito de dimensionar o setor de IES, dados do Semesp (2018) apresentam que em 2016, o Brasil possuía 2.407 IES, sendo 87,7% da rede privada e apenas 12,3% públicas; cerca de 8,05 milhões de brasileiros estavam matriculados no ensino superior em 2016. Deste total, 75% (6,06 milhões) em cursos presenciais e 25% em cursos a distância (1,99 milhões). O equivalente a 75% das matrículas é da rede privada, apontando para a retenção da maior parte dos estudantes por parte das instituições privadas, ocasionando na atração de empreendedores para este segmento. Tal circunstância é corroborada com as informações do Gráfico 1, o qual apresenta o número de IES da rede pública e privada no Brasil, entre os anos de 1980 e 2016.

Gráfico 1 - Instituições de Ensino Superior no Brasil



Fonte: Semesp (2018)

Evidencia-se, através do Gráfico 1, o aumento contínuo das instituições da rede privada, sobretudo a partir dos anos 2000; em contrapartida, nota-se a estagnação das IES da rede pública. A partir de 2012 a evolução do número de IES tem se mantido estável. De 2000 a 2016 o crescimento das IES privadas foi de 110%, o que demonstra a importância do setor privado para a educação no Brasil.

2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Os trabalhos realizados em inovação em serviços vêm se desenvolvendo de maneira expressiva, contribuindo de maneira teórica e empírica, ajudando na compreensão dos processos de inovação na economia, bem como no entendimento da dinâmica do desenvolvimento econômico (Lima & Vargas, 2012). A natureza da inovação em serviços demanda diferentes formas de gestão e organização do processo de inovação, requerendo mais ênfase nos trabalhadores e clientes e no processo de interação entre eles (Miles, 2007).

Os autores Lima e Vargas (2012) ressaltam, porém, que por mais que a inovação tenha sido reconhecida como um dos atributos fundamentais das economias contemporâneas, ela é pouco associada ao setor de serviços, devido ao fato de se prevalecer uma visão tecnicista da inovação, sendo esta associada à manufatura, predominantemente. O autor Gallouj (2002) apresenta três abordagens da inovação em serviços: tecnicista, baseada nos serviços e integradora. Na análise de 84 definições de inovação em serviços abrangendo as três abordagens Wittel, Snyder, Gustafsson, Fombelle & Kristensson (2016) identificaram 11 definições na abordagem tecnicista, 38 na abordagem baseada em serviços e por fim 35 na abordagem integradora. Os autores argumentam que a abordagem integradora vem ganhando espaço nas publicações, de forma que trabalhos mais recentes tem adotado prioritariamente essa perspectiva.

Os primeiros estudos desenvolvidos acerca do tema inovação em serviços integram a **abordagem tecnicista** sobre inovação em serviços, pois tiveram grandes influências dos estudos sobre inovação no setor industrial. Segundo esta abordagem, a inovação em serviços equivale à inovação tecnológica, sendo essa entendida como a inovação proveniente da indústria. Pesquisadores alinhados à essa abordagem não reconhecem o serviço como uma categoria separada, utilizando o termo inovação para produtos, serviços e processos (Wittel et al., 2016).

Entretanto, o setor de serviços possui características próprias, sendo inadequado estudar inovação em serviços com a mesma abordagem utilizada para o setor industrial (Gallouj, 2002). De acordo com Wittel et al. (2016) esse tipo de abordagem pode explicar o surgimento da automação bancária ou dos mecanismos de pesquisa on-line, mas isso é apenas parte da história.

Reagindo à abordagem tecnicista, nasce a **abordagem baseada em serviços** (Gallouj, 2002). Esta abordagem é orientada sobre o pensamento de que a interação entre o cliente e o prestador dá oportunidade também para a inovação no desenvolvimento do serviço (Hauknes, 1998). Neste sentido, Sundbo e Gallouj (1998) apresentam que a inovação em serviços possui um processo interativo, caracterizado pelas ligações externas e internas mantidas pelo prestador de serviço, a qual proporcionam um ambiente favorável para a inovação. Conceitos de inovação em serviços alinhados à essa perspectiva reconhecem as características específicas do serviço, dispensando a este tratamento diferenciado (Wittel et al., 2016).

Sundbo e Gallouj (1998), através de um amplo estudo sobre o tema, expõem quatro tipos de inovação em serviços sob a visão desta abordagem:

- a) Inovação de produto: fornecimento de um novo serviço.

- b) Inovação de processo: relacionado com o “*BackOffice*” e “*FrontOffice*”. São as alterações nas tarefas para a elaboração de determinado serviço ou na forma de atendimento ao usuário e entrega do serviço.
- c) Inovações organizacionais: utilização de novas ferramentas e técnicas em atividades organizacionais, como o planejamento e gerenciamento de processos.
- d) Inovações de mercado: ligada com a descoberta de mercados novos ou de nichos novos num mercado já existente, e relacionada com a mudança comportamental da organização no mercado em que atua.
- e) Inovação *ad hoc*: o produto final da resolução de um problema particular do cliente, feito a partir da coprodução, entre o usuário e o prestador de serviço.

Essa perspectiva reforça a visão dos diferentes atores na criação de valor; ou seja, que as inovações de serviço aparecem em um relacionamento comercial entre dois atores, funcionando bem para entender a inovação em setores específicos, como assistência médica, varejo e turismo (Wittel et al., 2016). Relacionado a esse ponto Carvalho & Goodyear (2017) atentam para o fato de que no setor de educação, a coprodução de serviços é crucial, pois o aprendizado é o objetivo principal e o aluno precisa ser parte ativa do processo.

Por fim, encerrando as abordagens da inovação em serviços, citadas por Gallouj (2002), têm-se a **abordagem integradora**, que busca integrar bens e serviços em uma única teoria da inovação, estabelecendo características que se estendem tanto para os produtos quanto para os serviços (Vargas, 2006). Nessa abordagem sugere-se que o serviço é uma perspectiva que pode ser utilizada para compreender a inovação em todas as suas possibilidades, onde a questão chave é a criação de valor (Wittel et al., 2016). Nesse sentido considera-se tanto a inovação orientada a produto (tecnológica) como a inovação orientada a serviço (não-tecnológica) (Calborg, Kindström & Kowalkowski, 2013)

Esta abordagem compreende seis tipos e modelos de inovação, sendo eles (Gallouj & Weinstein, 1997):

- a) Inovação radical: quando se cria um produto/serviço integralmente novo, com especificações diferentes dos produtos/serviços já existentes.
- b) Inovação de melhoria: quando se altera alguma propriedade de um produto/serviço já existente, mas o todo não é modificado.
- c) Inovação incremental: quando se substitui ou adiciona-se determinada propriedade ou competência para a elaboração de um produto/serviço ou para seu uso. Neste modelo de inovação, as propriedades fundamentais do produto/serviço não mudam, mas ocorrem mudanças periféricas. Um exemplo seria uma seguradora de carros introduzir novas garantias, como o seguro contra a quebra de vidros, ou uma nova competência que diminua o custo de produção de um bem.
- d) Inovação *ad hoc*: a construção de uma solução para um problema particular de determinado cliente. Esta solução é feita com a participação do usuário e do produtor. Este tipo de inovação amplia os conhecimentos do produtor, pois embora sejam necessárias adaptações para os problemas de outros clientes, o provedor do serviço poderá reproduzir a solução encontrada.
- e) Inovação por recombinação: quando se cria um novo produto/serviço a partir de diversas combinações de propriedades ou produtos já existentes, para novos usos. Os hotéis fazenda, por exemplo, combinam características presentes nos hotéis e nos clubes de lazer.
- f) Inovação por formalização: esta forma de inovação está relacionada com a documentação dos modelos de inovação descritas acima, tornar visível e padronizado o processo, nomeando o serviço/produto, organizando de forma sistematizada sua

sequência, incluindo as propriedades físicas ou competências necessárias para o desenvolvimento do produto ou serviço.

Devido à dificuldade existente na diferenciação da inovação de melhoria da inovação incremental, deve-se interpretar a transição entre o modelo de melhoria para o modelo incremental como uma construção social (Gallouj & Weinstein, 1997).

A abordagem integradora busca envolver as diversas ocasiões existentes no processo de inovação, tanto na produção de um serviço quanto na produção de um bem, ampliando assim o poder de investigação e análise do setor de serviço e do setor manufatureiro (Vargas, 2006).

A partir dessa visão, Calborg et al. (2013) atentam para o fato de que a pesquisa sobre inovação em serviços mudou ao longo do tempo, começando por uma fase de formação, com uma busca latente por referenciais teóricos aplicados à serviços, passando por uma fase de maturidade, com foco no envolvimento dos clientes, incluindo seus papéis intencionais ou não intencionais no processo de inovação até alcançar a fase multidimensional. Nesse ponto as pesquisas passam a refletir a visão em evolução da inovação de serviços como um conceito multidimensional e abrangente que também poderia incluir produtos.

Complementarmente, Snyder, Witell, Gustafsson, Fombelle & Kristensson (2016) apresentam quatro categorias para classificar a inovação em serviços:

- a) Grau da mudança: baseada na implementação de novas características principais ou melhorias às características principais já existentes.
- b) Tipo de mudança: baseada em mudanças nas principais características relacionadas aos resultados ou a prestação de serviços.
- c) Novidade: inovação em serviço ainda não prestado pelos concorrentes ou nova para um provedor de serviços específicos.
- d) Meios de provisão: inovação em serviço fornecida de uma nova maneira, seja por meio da tecnologia ou por novos arranjos organizacionais.

A compreensão acerca das abordagens apresentadas é a de que é possível aplicar a abordagem que for mais conveniente para cada situação, sem a existência de uma visão dicotômica entre produtos e serviços (Vargas, 2006). Os modelos de inovação deveriam colocar menos ênfase nos artefatos e tecnologia e enxergar mais a inovação como envolvendo mudanças em relações de mercado (Miles, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar caminho metodológico realizado para alcançar o objetivo do estudo de compreender se as práticas realizadas pela FIAP a caracterizam como provedora de inovação em serviços.

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, com relação a sua abordagem. Este tipo de pesquisa não se preocupa com a representação numérica e sim com o aprofundamento do entendimento sobre determinado grupo ou organização (Silveira & Córdova, 2009). Sendo essencialmente interativa, o conhecimento construído no estudo qualitativo é interpretativo (Rossman & Rallis, 2003).

Com relação aos procedimentos adotados, a pesquisa classifica-se como estudo de caso. Os exemplos mais comuns para esse tipo de abordagem são aqueles que possuem como foco apenas uma unidade, seja esta unidade um indivíduo, um programa, um evento ou uma instituição (Alves-Mazzotti, 2006).

A coleta dos dados primários ocorreu em 2017 através da realização de entrevista semiestruturada com um dos diretores da instituição, FIAP, na época. A escolha da instituição

e do participante da pesquisa ocorreu intencionalmente, por conveniência, considerando a acessibilidade e a disponibilidade do entrevistado em participar da pesquisa (Yin, 2016).

A entrevista foi realizada para a obtenção de informações sobre a instituição, suas práticas e ações, a fim de atingir o objetivo de compreender se as práticas realizadas pela FIAP a caracterizam como provedora de inovação em serviços. O roteiro que guiou a entrevista semiestruturada foi elaborado com questões sobre a instituição de ensino - sua história, fundação e atuação, e suas práticas – indagando o entrevistado sobre a existência de parcerias e setor de P&D, por exemplo (Lundvall, 2001; Chesbrough, 2003; Enkel, Gassmann & Chesbrough, 2009).

Entretanto, foi também permitido, e incentivado, que o entrevistado falasse de forma livre sobre os assuntos originários da pergunta inicial (Gerhardt, Ramos, Riquinho & Santos, 2009). A validação do roteiro de entrevista ocorreu por especialista acadêmico da área de inovação e, conforme recomendado por Paiva Júnior, Leão & Mello (2011), o processo de coleta de dados contou com a participação de mais de um pesquisador. A entrevista foi gravada e transcrita para o editor de texto Microsoft Word®, de maneira literal e completa.

Para a análise dos dados e alcance do objetivo, buscou-se a orientação teórico-analítica nos fundamentos de Gallouj & Weinstein (1997), Sundbo & Gallouj (1998) e Gallouj (2002), relacionados às três abordagens da inovação em serviços: tecnicista, baseada nos serviços e integradora. Os resultados e discussão da análise dos dados são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP), está entre as IES do setor privado, tendo seu foco em tecnologia da informação e gestão empresarial. Fundada em 1992, a instituição é conhecida como um centro de excelência em tecnologia respeitado em todo o país. Dia após dia vem sendo construída, tendo como objetivo estimular mentes a vivenciarem inovação e empreendedorismo (Fiap, 2016).

Trata-se de uma IES criada dentro de um contexto de ampla expansão do ensino superior no Brasil (Morosini, Franco & Segenreich, 2011). Nesse sentido, a ênfase adotada direciona-se para a inovação, o empreendedorismo e a internacionalização, como estratégia de ação (Ferreira, 2012).

No que diz respeito a estrutura, a IES conta com quatro unidades, sendo três delas na cidade de São Paulo e uma em Barueri. Um dos pontos do qual a instituição se destaca das demais é por possuir o *Coworking Spaces FIAP SU* que integra uma rede de *Coworking Spaces* implantada em todo o mundo pela *Singularity University (SU)*. Este espaço pode ser utilizado por alunos, ex-alunos, colaboradores e professores da FIAP e da SU, além de pessoas sem vínculo com as duas instituições, mas que desejam desenvolver projetos disruptivos na área de tecnologia e inovação.

A parceria com a *Singularity University* resulta, além do espaço colaborativo, em trocas de conteúdo e métodos de ensino. A SU é uma comunidade global localizada dentro NASA em Palo Alto, na Califórnia/EUA, que usa tecnologias exponenciais para enfrentar os maiores desafios do mundo. Sua plataforma de aprendizagem e inovação capacita indivíduos e organizações com a mentalidade, habilidades e rede para criar soluções inovadoras que aproveitam tecnologias como a inteligência artificial, robótica e biologia digitais emergentes. Com uma comunidade de empresários, empresas, organizações de desenvolvimento, governos, investidores e instituições acadêmicas, a SU possui os ingredientes necessários para concretizar seu objetivo: criar um futuro mais abundante para todos (Singularity University, 2016). Em

acréscimo a parceria com a SU, a FIAP possui outras parceiras como a IBM, *Oracle Academy*, *Microsoft IT Academy*, dentre outras.

Tal perspectiva é aderente à abordagem de universidade empreendedora proposta por (Etzkowitz, 1998). O foco nas atividades empreendedoras tem como objetivo melhorar o desempenho econômico regional ou nacional e também trazer vantagem financeira para a universidade e seus professores. Tal perspectiva não se limita às novas tecnologias ou às universidades intensivas em pesquisa, mas pode ser trabalhado por meio de inovações no ensino de graduação e na educação continuada (Etzkowitz et al., 2000).

Analisando-se o caso da FIAP à luz da abordagem tecnicista (Gallouj, 2002), onde a inovação em serviços equivale à inovação tecnológica, é possível notar que a cultura da FIAP está focada em oferecer formas de aprendizado diferenciadas do que é visto na maioria das instituições de ensino superior no Brasil, tendo seu foco em tecnologia da informação e gestão empresarial, o diretor cita: “(...) *acreditamos muito no aprendizado que faça a diferença, um aprendizado que resolva problemas reais*. Fica claro que para oferecer esse aprendizado como um diferencial eles utilizam tecnologias já disponíveis no mercado: “(...) *e a tecnologia tem que ser uma ferramenta para trazer mais qualidade de vida, para mudar (...), para inovar*”.

Estudantes de ensino superior encontram-se em um estágio crítico de formação de valores pessoais que é influenciado significativamente pela inovação e empreendedorismo, portanto é importante que o ensino esteja focado nesses valores (Zhang et al, 2018).

Além das tecnologias, a IES também busca inovar a partir de modelos já desenvolvidos por suas parceiras: “(...) *a SU é uma faculdade muito pequenininha, mas é dentro da NASA lá em Palo Alto então, tecnologia é com eles, a gente pluga com eles, (...) (pois) precisamos ficar antenados com tudo o que está acontecendo, trazer isto (para dentro da empresa), desenhar, transformar no modelo FIAP, no modelo Brasil, São Paulo e colocar para funcionar*”. Nesta etapa da entrevista constata-se a segunda abordagem, baseada nos serviços, que possui um processo interativo caracterizado pelas ligações externas e internas mantidas pelo prestador de serviço, a qual proporcionam um ambiente favorável para a inovação (Sundbo & Gallouj, 1998).

Ainda na abordagem de serviços, especificamente na inovação de processos, há inovação na parte estrutural da empresa: “(...) *o nosso BackOffice, onde está a parte administrativa fica em um Open Space (espaço aberto), então, ninguém possui uma sala, todo mundo (fica) junto (...) essa pegada de inovação de coisas mais simples (é utilizada como uma forma) para simplificar processos*”. É importante considerar, nesse sentido todas as pessoas envolvidas no sistema de ensino, desde os alunos e professores até diretores e técnicos, como atores do processo de inovação, que desempenham papéis importantes (Barcelos, Batista & Rapkiewicz, 2007).

Como exemplo ligado à aprendizagem de forma diferente, a FIAP possui como trabalho de conclusão de curso a montagem de uma *startup*. Essa forma de inovar aborda o terceiro modelo, ou seja, a abordagem integradora, integrando bens e serviços em uma única teoria da inovação, estabelecendo características que se estendem tanto para os produtos quanto para os serviços (Vargas, 2006). Esta abordagem divide-se em seis tipos e essa especificamente se encaixa em uma inovação radical, onde se cria um produto/serviço integralmente novo, com especificações diferentes dos produtos/serviços já existentes (Gallouj & Weinstein, 1997) que neste caso seria o tradicional Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Tal questão também reforça a tese defendida por Carvalho & Goodyear (2017) de que no segmento de educação, a coprodução de serviços é fundamental, tendo o aluno como parte ativa do processo.

Pode-se também verificar nas práticas realizadas pela FIAP a inovação organizacional (abordagem baseada nos serviços) onde o coordenador de curso é comparado a um designer de produto na seguinte fala: “(...) *ele não é um coordenador de curso, (...) qual que é o produto*

dele? É o curso, sei lá de engenharia de computação (exemplo), se o curso (...) precisa ser o melhor do Brasil (...) o que você precisa para (fazer) isso (acontecer)? E é notável que existe uma colaboração e um “espírito” inovador dentro da cultura da empresa: “(...) um vai ajudando o outro (...), por exemplo, as competições a gente sempre faz meio Design Thinking mesmo, colaborativo de várias pessoas dando sugestões”. Após esta, torna-se claro identificar a utilização de novas técnicas em atividades organizacionais, o que caracteriza a inovação organizacional (Sundbo & Gallouj, 1998).

Outro trecho da entrevista que evidencia a mesma abordagem do parágrafo acima é no momento que o diretor fala sobre os professores que precisam se adaptar ao modelo:

“(...) é claro que os professores os tradicionais alguns conseguem ir para o EAD, mas muitos não conseguem, porque você tem o “conteudista” que é o cara (professor) que tem o conhecimento, (...) esse conteudista coloca em um (documento) Word que é o jeito que ele sabe aquele conteúdo, eu passo esse Word para uma equipe que vai transformar isso em um vídeo, som, podcast, imagem. Então eu tenho o papel do tutor que é o cara que tira dúvidas e que às vezes pode até ser o conteudista aqui, mas precisa ser um cara muito descolado, muito proativo não dá para ser aquele professor quadrado. Então eu preciso de uma equipe de tutoria, conectada, então eu tenho o papel do conteudista e tenho o papel do tutor, o professor esse aqui, onde que ele está aqui, ele está um pouco aqui um pouco lá mais não está”.

Nesse sentido, Barcelos, Batista & Rapkiewicz (2005) atentam para o fato de que no campo do ensino as chances de sucesso da inovação estão atreladas ao envolvimento da equipe docente e atendimento de suas necessidades. “A criação de uma estrutura que possibilite uma prática de ensino e aprendizagem em que aconteça uma educação abrangente em função da diversidade dos alunos, é a marca básica que define inovação nas instituições de ensino” (Barcelos, Batista & Rapkiewicz, 2007, p.61).

O segundo tipo da abordagem integradora é a inovação de melhoria, que segundo Gallouj e Weinstein (1997) ocorre quando se altera alguma propriedade de um produto/serviço já existente, mas o todo não é modificado. Como prática realizada pela instituição, a FIAP atualiza sua matriz curricular todo ano, o que não é comum dentro de outras instituições:

“(...) minha matriz curricular obrigatoriamente todo ano eu mexo nela, então eu mudo disciplina, mudo conteúdo, porque o mercado está mudando, não posso ficar com uma matriz curricular nas mesmas disciplinas, (...) o pessoal fica louco, os coordenadores a secretaria, porque cada ano é uma matriz curricular diferente”.

Observa-se também, ainda na mesma abordagem, a inovação por recombinação (quinto tipo da abordagem integradora), quando se cria um novo produto/serviço a partir de diversas combinações de propriedades ou produtos já existentes, para novos usos (Gallouj & Weinstein, 1997) a prática identificada é a utilização de uma nova forma de tecnologia para oferecer a realidade virtual no processo de aprendizagem: “(...) então faz a matrícula já vai receber o Cardboard igual do Google, só que é mais bonitinho então ele vem assim, como se fosse um envelopinho e você monta ele, coloca seu celular. Isso para diminuir o custo”. Os resultados das atividades de design educacional e inovação geralmente envolvem misturas de produtos e serviços ou ainda a especificação para uma tarefa de aprendizado (Carvalho & Goodyear, 2017).

E por fim ainda na abordagem integradora, identificou-se que a FIAP possui a inovação incremental, quando se substitui ou adiciona-se determinada propriedade ou competência para

a elaboração de um produto/serviço ou para seu uso. Neste modelo de inovação, as propriedades fundamentais do produto/serviço não mudam, mas ocorrem mudanças periféricas (Gallouj & Weinstein, 1997). Essa inovação é percebida quando o diretor conta um pouco mais sobre os planos em inovar no EAD, comenta que o sonho é oferecer uma experiência semelhante ao presencial:

“Esse é o sonho (...), então a ideia é que desde o ambiente virtual de aprendizagem já tem que ser diferente, desde aí até consumo de conhecimento, (...) como que ele irá consumir, então primeiro tem que ter todas as mídias disponíveis, som, imagem, texto, cada pessoa tem uma facilidade ou uma disponibilidade, então o cara (o aluno) quer aprender no metrô, no trânsito de São Paulo ele vai colocar o fone aqui para aprender, o outro quer assistir vídeo tem que ter vídeo, tem que ter uma mescla. (...) uma vez por semestre ele (o aluno) ficaria em imersão na unidade, então essa é a ideia, um encontro presencial que é obrigatório e que as faculdades fazem como sistema de provas, queremos que ele tenha uma experiência (diferente) (...) que ele fique lá um final de semana, tipo você está estudando, mas sabe que em julho precisa ir pra São Paulo, compra sua passagem, reserva seu hotel, mas vai ser um sábado e domingo que você não vai esquecer”.

Nessa perspectiva a abordagem as habilidades no desenvolvimento de novos serviços é crucial (Wittel et al., 2006).

Uma das inovações não percebidas na entrevista foi a inovação por formalização, como exemplo, é citada esta parte da entrevista onde o diretor aborda que não existe um acompanhamento formal para ver quantas das startups criadas pelos alunos continuaram no mercado e foram cases de sucesso: *“(...) então isso é um acompanhamento também que eu acho que estamos devendo, precisamos implementar (...) é ele saiu na verdade (o aluno), ele já saiu, ele fez a apresentação e foi embora, aí depois de um, aparece o menino lá contando que deu certo”.* Após essa fala, nota-se que a instituição busca a formalização com relação ao acompanhamento das startups criadas pelos alunos, porém, pela FIAP considerar que a inovação está na sua cultura não há tanta preocupação quanto a inovação por formalização, sem a necessidade da criação de departamentos específicos para gerar diferentes tipos de inovação. Essa constatação fica clara quando é feito um questionamento sobre o setor de P&D ao diretor e este responde: *“(...) entendi, não, isso vem, não tem um setor, isso vem de nós”.*

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi compreender se as práticas realizadas pela FIAP a caracterizam como provedora de inovação em serviços. Através da entrevista realizada e confrontação desta com os fundamentos teóricos da inovação em serviços foi possível concluir que a instituição é provedora de inovação em serviços nas três abordagens citadas por Gallouj (2002): técnica, baseada nos serviços e integradora.

Ao lidar com a inovação em serviços é importante ter a compreensão de que é possível aplicar a abordagem que for mais conveniente para cada situação, sem a existência de uma visão dicotômica entre produtos e serviços (Vargas, 2006). *“Compartilhar uma visão geral da inovação em serviços permite que a construção e a pesquisa de teoria melhor operacionalizem a inovação em serviços em estudos empíricos adicionais”* (Wittel et al., p. 2870).

A FIAP é uma instituição que está traçando seu caminho através de diferentes formas de inovação em serviço. Para continuar nos trilhos da inovação é preciso que ocorra a formalização dos processos, pois, é importante lembrar que novas pessoas serão contratadas

para trabalhar na instituição e outras deixarão a mesma por diferentes motivos. Para que a cultura perdure, é importante que todos os processos sejam documentados para que novos colaboradores possam dar continuidade a todo o trabalho que já foi feito e que irá continuar. Para a realização dessa institucionalização Gallouj e Weinstein (1997) sugerem a documentação dos modelos de inovação, tornando visíveis e padronizados os processos, nomeando os serviços/produtos, organizando de forma sistematizada sua sequência e incluindo as propriedades físicas ou competências necessárias para o desenvolvimento do produto ou serviço.

Além da contribuição prática feita à instituição, este estudo contribui para o campo de inovação em serviços, apresentando exemplos de ações e parcerias de uma instituição de ensino que a fazem ser considerada uma organização inovadora em serviços. Em estudo abrangendo o escopo da pesquisa brasileira sobre inovação em serviços Vargas et al (2013) identificaram apenas dois trabalhos no segmento da educação, num total de 54 estudos, revelando um campo ainda não explorado pela temática. Como limitação, destaca-se a realização de apenas uma entrevista com um único membro da instituição. Como pesquisas futuras, sugere-se abranger outras Instituições de Ensino Superior e compará-las.

REFERÊNCIAS

- Alves-Mazzotti, A. J. (2006). Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637-651. Recuperado em dezembro de 2016, de <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742006000300007>.
- Barcelos, G. T., Batista, S. C. F., & Rapkiewicz, C. (2007). Um modelo de inovação em serviços aplicável ao sistema de ensino. *Perspectivas OnLine* 2007-2011, 1(1).
- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School.
- Cunha, L. A. (2007). *A Universidade crítica: O ensino superior na república populista*. São Paulo: Editora da UNESP.
- Dce. (2016). Divisão de Temas Educacionais, 6 Dezembro 2016. Recuperado em: dezembro de 2016, de http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html.
- Dias Sobrinho, J. (2010). Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 15(1), 195-224. Recuperado em dezembro de 2016, de <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772010000100011>.
- Enkel, E.; Gassmann, O.; Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), p. 311-316.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages. *Research policy*, 27(8), 823-833.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research policy*, 29(2), 313-330.
- Ferreira, S. (2012). Reformas na educação superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). *Linhas Críticas*, (18)36, 455-472. Recuperado em: dezembro de 2016, de <http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3962>.
- Fiap. (2016). *FIAP*, 6 Dezembro 2016. Recuperado em dezembro de 2016, de: <https://www.fiap.com.br/>.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 4-5(26), 537-556. Retrieved december 2016, from [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00030-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00030-9).

- Gerhardt, T. E., Ramos, I. C. A., Riquinho, D. L., & Santos, D. L. (2009). dos. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, pp. 65-88. Recuperado em dezembro de 2016, de <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Hauknes, J. (1998). *Services in innovation: Innovation in services*. Oslo: STEP report. Retrieved december 2016, from <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/227550/STEPrapport13-1998.pdf?sequence=1>.
- Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2018). *Sinopse Estatística da Educação Superior 2017*. Brasília: Inep, 2018. Recuperado em março de 2019, de <http://inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>.
- João Neto. (2019). *PIB cresce 1,1% pelo segundo ano seguido e fecha 2018 em R\$ 6,8 trilhões*. Contas nacionais. Estatísticas econômicas. Recuperado em setembro de 2019, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23885-pib-cresce-1-1-pelo-segundo-ano-seguido-e-fecha-2018-em-r-6-8-trilhoes>.
- Klement, C. F. F., & Yu, A. S. O. (2008). Influências da tecnologia para a inovação em serviços. *Revista de Administração da UFSM*, 1(1), 101-115..
- Lima, D. H., & Vargas, E. R. de. (2012). International studies on innovation in the public sector: how the theory of innovation in services can contribute? *Rev. Adm. Pública*, 46(2), 385-401. Retrieved december 2016, from <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000200003>.
- Lopes, L. M. D., Vidotto, K. N. S., Pozzebon, E. & Ferenhof, H. A. (2019). Inovações educacionais com o uso da realidade aumentada: uma revisão sistemática. *Educação em Revista*, 35, 1-33.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Lundvall, B.-A. (2001). Políticas de inovação na economia do aprendizado. *Parcerias estratégicas*, 6(10), p. 200-218.
- Mec. (2016). *e-MEC*, 6 Dezembro 2016. Recuperado em dezembro de 2016, de <http://emec.mec.gov.br/emec/educacao-superior/ies>.
- Mendonça, A.W.P.C. (2000). A universidade no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 14, 131-150.
- Miles, I. (2007). Knowledge intensive services and innovation. In J. Bryson & P. W. Daniels (Eds.), *The handbook of service industries* (pp. 277–294). Cheltenham: Edward Elgar.

- Morosini, M. C., Franco, M. E. D. P., & Segenreich, S. C. D. S. (2011). A expansão da educação superior no Brasil pós LDB/96: organização institucional e acadêmica. *Inter-Ação*, (36)1, 119-140. Recuperado em novembro de 2016, de <https://doi.org/10.5216/ia.v36i1.15034>.
- Nogueira, T. G., & Las Casas, A. (2015). Avaliação da qualidade na prestação de serviços em uma instituição de ensino superior: um estudo sobre os serviços complementares através do uso da escala SERVQUAL. *Pensamento & Realidade*, (30)1. Recuperado em dezembro de 2016, de <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/16975>.
- Ocde. (1997). *Main Science and Technology Indicators*. 2 ed, Paris: OCDE.
- Paiva Júnior, F., Leão, A., & Mello, S. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Resende Junior, P. C. & Guimarães, T. A. (2012). Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de negócios*, 14(44), p. 293-313.
- Rossmann, G. B., & Rallis, S. F. (2003). *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research*. 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartzman, S. (2001). *Um espaço para a ciência: a formação da comunidade científica no Brasil Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia*.
- Schwartzman, S. (2011). O viés acadêmico na educação brasileira. In: Schwartzman, S., & Bacha, E. L. (orgs). *Brasil: a nova agenda social*. Rio de Janeiro: LTC, pp. 255-357.
- Semesp. (2018). *Mapa do Ensino Superior 2018*. Recuperado em março de 2018, de https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2018/10/AF-Mapa_do_Ensino_Superior-web.pdf.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A Pesquisa Científica. In: Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, pp. 31-42. Recuperado em dezembro de 2016, de <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.
- Singularity University. (2016). *Singularity University*, 06 Dezembro 2016. Retrieved December 2016, from <https://su.org/>.
- Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408.
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). Innovation in services in seven European countries: the results of work packages 3-4 of the SI4S project. [Research Report] Université Lille 1,

- CLERSE; Roskilde University. Retrieved december 2016, from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01111911>.
- Suzigan, W., & Albuquerque, E. M. (2011). A interação universidades e empresas em perspectiva histórica no Brasil. In: *Em busca da inovação: Interação universidade-empresa no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, pp. 17-43.
- Teixeira, A. S. (1989). *Ensino superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Trópia, P. V. (2007). A Política para o ensino superior do governo Lula: uma análise crítica. *Cadernos da Pedagogia*, 2(1), 1-19.
- Vargas, E.R. (2006). *A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França*. Tese (doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado em dezembro de 2016, de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11377/000613567.pdf?sequence=1>.
- Vargas, E. R., Bohrer, C. T., Ferreira, L. B. & Moreira, M. F. (2013). A Pesquisa sobre Inovação em Serviços no Brasil: Estágio Atual, Desafios e Perspectivas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(1), 03-21.
- Zhang, L., Zhou, J., Pan, Q., Li, L., & Liu, H. (2018, September). Makerspace-based Innovation and Entrepreneurship Education System in Higher Education. In 2018 4th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 2018). Atlantis Press.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. 2nd Ed. New York: The Guilford Press, 2016.