

# Competências Institucionais para a Inovação no Ensino à luz da Neoaprendizagem em IES Públicas

***Institutional Competencies for Teaching Innovation in Light of  
Neo-learning in Public Higher Education Institutions (HEIs)***

**Paulo Roberto de Moura<sup>1</sup>**

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3434-7443>

E-mail: [paulormoura1@gmail.com](mailto:paulormoura1@gmail.com)

**Patrícia de Sá Freire<sup>2</sup>**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X> -c

E-mail: [patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com)

**Angela Maria Fleury de Oliveira<sup>3</sup>**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5634-2599>

E-mail: [angelafleury48@gmail.com](mailto:angelafleury48@gmail.com)

## Resumo

O artigo apresenta um conjunto de competências às IES públicas (Instituições de Ensino Superior) para a inovação no ensino à luz da Neoaprendizagem, sendo essa uma plataforma metodológica andragógica de ensino-aprendizagem experiencial e expansiva que impulsiona a inovação na tríade educacional (aprendente – ensinante – instituição). Respeita diferentes estilos de aprender, promove a coprodução de conhecimento em redes, alterna fluidamente os papéis de professor e aluno, cria ambientes colaborativos, utiliza métodos ativos e ágeis e assegura a transferência prática do aprendizado. Diante das transformações digitais e das novas demandas da sociedade do conhecimento em relação à inovação no ensino, as IES deixam de ser transmissoras de informação e passam a ser organizações que aprendem e gerenciam

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil.

dinamicamente seu capital intelectual. A pesquisa adotou a etapa qualitativa com revisão sistêmica e análise documental, que identificou 36 competências e 59 descrições, categorizadas em: 7 competências no aspecto Legal, 12 no Estratégico, 11 no Pedagógico e 7 aspectos da própria Neoaprendizagem. A entrevista semiestruturada com 10 gestores (reitores e vice-reitores) de duas universidades públicas brasileiras (UFSC e UDESC) validou as competências encontradas. A discussão integra essas competências como mecanismos essenciais para a inovação, dialogando com teorias de aprendizagem organizacional, andragogia, heutagogia e educação para o século XXI. O desenvolvimento integrado dessas competências habilita as IES a se adaptarem proativamente, promovendo um ciclo virtuoso de inovação no ensino público.

**Palavras-chave:** competências institucionais, neoaprendizagem, inovação educacional, ensino superior.

## Abstract

This article presents a set of competencies for public Higher Education Institutions (HEIs) aimed at fostering teaching innovation through the lens of Neo-learning. In the face of digital transformations and the new demands of the knowledge society regarding educational innovation, HEIs are shifting from being mere transmitters of information to becoming learning organizations that dynamically manage their intellectual capital. The study adopted a qualitative approach, including a systematic literature review and documentary analysis, which identified 36 competencies and 59 descriptions distributed across four dimensions: seven competencies in the Legal aspect, twelve in the Strategic, eleven in the Pedagogical, and seven in the Neo-learning dimension itself. Semi-structured interviews with ten senior administrators (rectors and vice-rectors) from two Brazilian public universities (UFSC and UDESC) validated the identified competencies. The discussion integrates these competencies as essential mechanisms for innovation, establishing connections with theories of organizational learning, andragogy, heutagoggy, and twenty-first-century

education. The integrated development of these competencies enables HEIs to adapt proactively, fostering a virtuous cycle of innovation in public education.

**Keywords:** institutional competencies, neo-learning, educational innovation, higher education.

## 1. Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) operam em um ambiente crescente de complexidade, marcado por globalização, avanços tecnológicos (US Department of Education, Office of Educational Technology, 2023) e alterações no perfil discente. A tradicional função de transmitir conhecimento estabelecido mostra-se inadequada (Freire *et al.*, 2021). As IES, particularmente as públicas, são desafiadas a transcender a adaptação reativa e assumir protagonismo na sociedade do conhecimento. Isso implica repensar estrategicamente suas estruturas, processos e competências institucionais, indo além da incorporação de ferramentas digitais, e por serem intensivas em conhecimento, precisam estar em constante aprendizado, sendo capazes de gerir dinamicamente o conhecimento. Essa transformação exige uma cultura que valorize a criatividade e a transdisciplinaridade no entender de (Senge, 2012). Freire *et al.* (2021) conceituam que no epicentro dessa mudança está a relação ensino-aprendizagem, em que metodologias ativas ganham relevância. Nesse sentido, a Neoaprendizagem, ao integrar princípios andragógicos, heutagógicos e experienciais, propõe um modelo focado na autonomia e na resolução de problemas contextualizados (Bresolin *et al.*, 2021). Entretanto, mudanças organizacionais não se consolidam sem que, previamente, ocorra o desenvolvimento de novas competências institucionais para a assunção ao novo, como afirma Senge (2012). Cruz e Bizelli (2015) e Bresolin *et al.* (2021) apontam que é necessário que a tríade IES–professores–alunos desenvolva tais competências e assuma novos papéis no processo de ensino-aprendizagem. Bresolin *et al.* (2021) enfatizam que as IES, como parte essencial dessa tríade

educacional, devem igualmente promover transformações voltadas à inovação da educação, incentivando os alunos a cultivarem a vontade de aprender e a aplicar o conhecimento em uma sociedade em constante transformação, de modo a favorecer melhorias contínuas, no entender de Senge (2012). A justificativa deste estudo reside, portanto, na necessidade de identificar as competências fundamentais para a inovação na educação superior pública, à luz da Neoaprendizagem. A pesquisa busca preencher uma lacuna ao concentrar-se nos desafios específicos dessas instituições para fomentar a inovação, integrar tecnologias e formar docentes (Alhardbi *et al.*, 2022; Pimenta & Almeida, 2014), fortalecendo-os como agentes de mudança. Nesse contexto, a investigação propõe a seguinte questão: *Quais competências são necessárias às IES públicas para a inovação no ensino à luz da Neoaprendizagem?* Para responder a esse questionamento, definiu-se como objetivo geral analisar as competências necessárias às IES públicas para a inovação no ensino à luz da Neoaprendizagem.

## 2. Procedimentos Metodológicos

A investigação que origina este artigo caracteriza-se como uma pesquisa teórica, que visa compreender a realidade e discutir temas relevantes (Demo, 1994), e como pesquisa aplicada, focada na identificação de problemas e soluções práticas para a inovação no ensino superior (Thiolent, 2009). Adotou-se uma abordagem qualitativa (Raupp & Bauren, 2006), com objetivos exploratórios, buscando aprimorar ideias sobre o fenômeno (Gil, 1991), e descritivos, visando observar, registrar e analisar os fatos sem manipulação (Cervo & Berviam, 2002). O desenho metodológico integrou análise documental, revisão de literatura e pesquisa de campo para responder à questão central sobre as competências necessárias às Instituições de Ensino Superior (IES) públicas para a inovação no ensino à luz da Neoaprendizagem.

Primeiramente, realizou-se um levantamento das fontes teóricas por meio de revisão sistemática da literatura (Clarke, 2001) e revisão narrativa. A revisão

sistemática buscou identificar estudos sobre competências institucionais, inovação e ensino em IES públicas, utilizando as bases de dados Scopus e Web of Science. Foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão para refinar a busca, considerando o período de publicação (posterior a 1996, marco da LDB), idioma (português e inglês), revisão por pares, gratuidade e pertinência temática focada em IES públicas e inovação no ensino, conforme Tabela 1.

**Tabela 1:** Quadro-síntese da busca sistemática nas bases de dados

Base	Busca	Critérios de seleção da base	Excluídos arquivos duplicados	Leitura resumo e palavra-chave.	Artigos excluídos desta busca
Web of Science	691	66	65	50	15
Scopus	958	144	142	29	113
Total	1649	210	207	79	128

**Fonte:** Adaptado dos critérios de seleção das bases de dados.

Restaram 79 publicações para leitura aprofundada. Porém 3 não estavam acessíveis gratuitamente, restando 76 publicações, conforme Tabela 2.

**Tabela 2:** Publicações que farão parte da amostra

String	Base	Leitura crítica na íntegra	Eliminados após leitura na íntegra	Total que fazem parte da amostra
1	Web Of Science	47	29	18
	Scopus	29	17	11
Total		76	46	30

**Fonte:** Adaptado dos critérios de seleção das bases de dados.

Complementarmente, foi conduzida uma revisão narrativa, na qual foram identificadas 25 publicações destinadas a aprofundar o referencial da Neoaprendizagem, incluindo documentos legais pertinentes, tais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Política Nacional de Educação Digital (PNED) e resoluções do CNE/CES e do Comitê de Inovação. No total, 55 publicações compuseram a amostra final utilizada para a síntese das competências. Destas, nove não tratavam diretamente de competências, mas de

inovação no ensino, integrando apenas o arcabouço normativo e conceitual, enquanto 46 publicações constituíram a Tabela 2 de competências. A leitura integral das publicações selecionadas possibilitou a extração e categorização das informações relevantes.

Na sequência, para verificar a consistência e a aplicabilidade das competências identificadas na etapa teórica, procedeu-se a uma pesquisa de campo. Essa fase envolveu entrevistas semiestruturadas com dez gestores (reitores e vice-reitores) de duas IES públicas de destaque em Santa Catarina: a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). A escolha da UFSC e da UDESC se justificou por sua relevância no cenário do ensino superior. A UFSC figura entre as posições 801<sup>a</sup> e 850<sup>a</sup> no *QS World University Rankings 2024* e ocupa o 8º lugar no *Shanghai Ranking 2023*. Já a UDESC está classificada na 1401<sup>a</sup> posição no *QS World University Rankings 2024*.

A análise das diferentes concepções, formas de aferição e lógicas subjacentes permitiu agrupar as diversas concepções de validade em pesquisa qualitativa em três grandes blocos: concepções mais relacionadas à fase da formulação da pesquisa (validade prévia), concepções mais relacionadas à fase de desenvolvimento da pesquisa (validade interna) e concepções mais relacionadas à fase de resultados da pesquisa (validade externa) (Ollaik & Ziller, 2012).

Por fim, a análise dos dados coletados, tanto da revisão de literatura quanto das entrevistas, foi realizada por meio de análise de conteúdo (Braun & Clark, 2006, 2012), buscando identificar padrões, temas e significados subjacentes. Adotou-se a triangulação teórica para integrar os resultados das diferentes fontes (revisão sistemática, revisão narrativa, análise documental e entrevistas), sintetizando as informações e conferindo maior robustez às conclusões sobre as competências institucionais essenciais. Um quadro-síntese detalhado foi elaborado na pesquisa, consolidando a contagem de artigos identificados, selecionados e analisados, e serviu de base para a formulação do conjunto final de 36 competências validadas.

### 3. Resultados

As Instituições de Ensino Superior (IES) públicas enfrentam um cenário de crescente complexidade, impulsionado por transformações tecnológicas, sociais e econômicas que exigem inovação contínua. A inovação envolve o aprimoramento constante dos processos institucionais, a integração estratégica de tecnologias educacionais, como a inteligência artificial e o reconhecimento da interdependência entre ensino, pesquisa e extensão como eixo estruturante da qualidade educacional (Bresolin *et al.*, 2021; US Department of Education, Office of Educational Technology, 2023).

Essa transição exige uma atuação proativa e colaborativa com a sociedade, sustentada pela identidade institucional e por processos de aprendizagem dinâmicos e transformadores (Freire *et al.*, 2021). Fundamentada nos pressupostos da Neoaprendizagem e em teorias formativas clássicas, as IES necessitam desenvolver competências institucionais robustas, capazes de promover inovação no ensino contemporâneo (Freire & Bresolin, 2020; Piaget, 1972; Vygotsky, 1989).

Essas competências foram investigadas por meio de uma rigorosa triangulação teórica e empírica, culminando na definição de quatro aspectos de competência interconectados: legal, estratégico, pedagógico e da Neoaprendizagem.

O Legal, focado nos marcos normativos habilitadores (como a LDB); o Pedagógico, centrado na compreensão das necessidades discentes (cf. Tavares *et al.*, 2010; Smith, 2012), e o Estratégico, voltado à cultura organizacional e ao desenvolvimento docente. Emerge, com destaque, a Neoaprendizagem como um constructo teórico-prático que integra pilares educacionais holísticos (Delors, 2010), abordagens andragógicas e experienciais (Kolb, 1984; Engeström, 1987). Este último, ao focar na autonomia e em habilidades práticas (Pacheco *et al.*, 2019), atua como um catalisador central (Freire *et al.*, 2021). Portanto, é a articulação sistêmica desses quatro aspectos: Legal, Pedagógico, Estratégico e

a referida Neoaprendizagem que sustenta um modelo institucional coeso e robusto para a inovação efetiva nas IES públicas.

Assim, foram derivadas e descritas 36 competências institucionais conforme descritos no Quadro 1, extraídos à luz dos autores que tratam da inovação nas IES.

**Quadro 1:** Relação de Competências para a inovação no ensino nas IES públicas

Aspecto	Competência	Autores
Legal	1- Capacidade de conformidade com as leis educacionais	Pimenta e Almeida (2014); Brasil (2021)
	2- Enfrentar desafios específicos e garantir a qualidade dos programas educacionais	Jones (2011)
	3- Fomentar Inovação Tecnológica causa impacto e rápida transformação no ensino	Brock (2013); Brasil (2023)
	4 – Utilizar técnicas, ferramentas e recursos digitais promovendo uma aprendizagem inovadora.	Lei 14.533 Brasil (2023)
	5 – Incluir abordagens práticas e interdisciplinares.	Brasil (2021)
	6- Possuir os processos de transformação com inovação e tecnologias direcionadas ao para o ensino.	Alvarenga, Lemos e Silva (2014), Brasil (2021)
	7- Promover Liderança que gere conhecimento e envolvimento com a comunidade.	Mabry Young (2020)
Pedagógico	8- Personalizar o ensino.	Marti e Guilana (2011)
	9 - Usar ações educativas planejadas e contínuas.	Freire, Silva S.e Silva T. (2021)
	10 - Permitir aos alunos reterem o conhecimento e pensamento crítico.	Gallardo-Guerrero <i>et al.</i> (2022)
	11 Alinhar objetivos de ensino com o conteúdo de aprendizagem, utilizando estratégias para a participação ativa dos alunos.	Alharbi, Shehadeh e Awaji (2022)
	12- Criar interação entre ducador/educando.	Kurts, Tsimerman, Steiner-Lavi, (2014)
	13- Criar modelo de educação, usando tecnologia e reforçando o ensino.	Monteiro, Cosentindo, Merlin, (2000); Wood Jr.(2000); Cena 2000)
	14-Proporcionar ambiente de aprendizagem construtivo.	Hawk e Shah (2007)
	15– Generalizar as mudanças e práticas pedagógicas.	Smith (2012)
	16-Superar obstáculos à produtividade acadêmica.	Alexander (2009)

Aspecto	Competência	Autores
	17-Gerar práticas interdisciplinares com inovação no aprendizado.	Tavares, Souza e Lima (2010), Smith (2012)
Estratégico	18-Gerar diálogo, trabalhos em equipe e projetos coletivos.	Machado <i>et al.</i> (2007)
	19 - Estimular o uso da criatividade com metodologias ativas.	Kleima (2008), Tavares, Souza e Lima (2021)
	20-Revisar as estratégias com foco na qualidade e quantidade de graduados.	Pruet (2009)
	21-Ensinar os alunos a tomar decisão contribuindo para uma força de trabalho bem-preparada.	Cook (2010)
	22— Adotar estrutura multinível com conexão entre atores nas IES.	Macias (2012)
	23— Compreender de necessidades adaptando-se ao mercado em termos de preferência de alunos e professores.	Wium <i>et al.</i> (2015)
	24-Usar tecnologia e sistema de gerenciamento, adaptar currículos às necessidades do cidadão.	Pombo <i>et al.</i> (2016); Santos P., Santos N. e Wahrhaftig (2020)
	25- Criar processos e cultura interna adaptando-se às forças influentes e cultura interna.	Murnane (2017)
	26- Incentivar a inovação e o desempenho organizacional.	Stukes (2021)
	27-Valorizar o desenvolvimento contínuo que abarque desde concepções pedagógicas até a utilização de métodos.	Dos Santos e Costa (2018)
Neoaprendizagem	28- Integrar tecnologia digital e currículo.	Santos P., Santos N. e Wahrhaftig (2020)
	29-Valorizar o lado humano e incentivo ao aluno e inovação.	Tavares, Souza e Lima (2021)
Neoaprendizagem	30 –Promover a aprendizagem baseada na experiência contextualizada, integrando a tríade docente/aluno/conteúdo e <i>stakeholders</i> .	Pacheco <i>et al.</i> (2019); Knowles, Holton III e Swanson (2015); Kolb A. e Kolb D. (2017); Kolb (1984)
	31- Estabelecer a comunicação por meio de diálogos, construindo sentido psicológico e social, incentivando o aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e o aprender a ser.	Delors (2010); Bresolin, Freire e Pacheco (2021); Pacheco <i>et al</i> (2019)

Aspecto	Competência	Autores
	32- Promover motivação e engajamento. Engajar os alunos no processo de aprendizagem, respeitando as diretrizes da Neoaprendizagem e de suas abordagens andragógica, heutagógica experiencial e expansiva	Bresolin e Freire (2023); Freire, Bresolin e Silva (2021); Knowles, Holton III e Swanson (2015); Kolb A. e Kolb D. (2017); Kolb (1984); Engeström (1987); Engeström e Sannino, (2010)
	33-Integrar os 5 módulos da Neoprendizagem ( <b>Resgatar; Refletir; Conhecer; Testar e Aplicar</b> )	Bresolin e Freire (2023); Bresolin, Freire e Pacheco (2021), Jean Peaget 1972); Kolb A. e Kolb D. (2017); Kolb (1984); Engeström (1987); Engeström e Sannino, (2010)
	34-Respeitar e Promover os perfis 7As dos alunos nativos digitais (autonomia, autoidentidade, automotivação, autogestão, autoconceito, autodirecionamento e autodeterminação)	Bresolin, Freire e Pacheco (2021), Freire, Bresolin e Silva (2021); Knowles, Holton III e Swanson (2015)
	35-Utilizar métodos ativos e ágeis estratégias, recursos, criando ambientes de aprendizagem colaborativos e de coprodução com os stakeholders das redes de aprendizagem	Bresolin e Freire 2023); Bresolin, Freire e Pacheco (2021); Kolb A.e Kolb D. (2017); Kolb (1984)
	36-Gerar ensino adaptáveis aos variados estilos de aprendizagem. dos alunos e os diferentes papéis a serem desempenhados pelos professores.	Umbelino (2022), Freire, Bresolin e Silva (2021); Knowles, Holton III e Swanson (2015); Kolb D. e Kolb A. (2017); Kolb (1984)

**Fonte:** Adaptado dos autores que tratam do aspecto legal, pedagógico, estratégico e Neoaprendizagem.

A metodologia da Neoaprendizagem abrange uma ampla gama de aspectos relacionados ao ensino e à aprendizagem, refletindo o compromisso dos educadores em oferecer uma abordagem educacional que seja não apenas inovadora, mas também alinhada às necessidades da sociedade contemporânea e capaz de responder aos desafios de um mundo em constante transformação

#### 4. Discussão

Os resultados desta pesquisa, transcritos no Quadro 1 “Relação de Competências para a inovação no ensino nas IES públicas”, apontam a exigência mais do que a adoção de tecnologias ou metodologias pontuais. Ela depende da consolidação de competências institucionais integradas aos aspectos legal, pedagógico, estratégico e da Neoaprendizagem, reafirmando que a inovação é um fenômeno sistêmico e organizacional (Freire *et al.*, 2021; Senge, 2012). A pesquisa teórica e sua validação com gestores demonstraram que as competências legais permitem alinhar as instituições às políticas educacionais, mas sua eficácia depende da capacidade de transformar as normas em práticas que promovam qualidade, inclusão e transformação social (Mabri Young, 2020, Alvarenga *et al.*, 2014, Brook, 2013). Quanto ao pedagógico, confirma-se que a inovação demanda práticas centradas no aluno, aprendizagem ativa, personalização e protagonismo discente, alinhadas às transformações da sociedade do conhecimento e ao mercado de trabalho (Alharbi *et al.*, 2022; Monteiro *et al.*, 2000; Wood Jr., 2000; Cena, 2000). Porém, no estratégico, destaca-se a necessidade de planejamento contínuo, governança sólida e gestão orientada a evidências, com investimentos que garantam infraestrutura tecnológica, formação de docentes e suporte ao processo inovador (Tavares *et al.*, 2021, Santos *et al.*, 2020, Santos & Costa, 2018, Cook, 2010). A Neoaprendizagem aparece como eixo articulador dessas dimensões, ao propor ciclos formativos baseados em resgate, reflexão, experimentação e aplicação, potencializando uma cultura de aprendizagem contínua e colaborativa (Freire *et al.*, 2021; Kolb & Kolb, 2017).

A validação externa confirmou alta concordância quanto à relevância e aplicabilidade das 36 competências, reforçando a solidez do modelo teórico desenvolvido. Gestores reconhecem que tais competências promovem ambientes educacionais mais flexíveis, inovadores e tecnologicamente integrados, favorecendo engajamento dos estudantes e formação de profissionais críticos e autônomos (Adomavičiūtė, 2016). A pesquisa demonstra

que, ao incorporarem essas competências em seus processos decisórios, práticas pedagógicas e políticas de gestão, as IES públicas ampliam sua capacidade de responder às demandas sociais contemporâneas e fortalecer seu papel transformador e inovador na educação superior.

A inovação no ensino superior é conceitualizada como um imperativo multidimensional, que vai além da adoção tecnológica, e a implementação de novas ideias para uma melhoria sustentável demanda que as Instituições de Ensino Superior (IES) se posicionem como organizações de aprendizado contínuo, capazes de se adaptar às demandas sociais, sem perder a identidade institucional (Freire *et al.*, 2021). Esse processo exige a integração indissociável entre ensino, pesquisa e extensão (Bresolin *et al.*, 2021) e a adoção de tecnologias emergentes (US Department of Education, 2023). A Neoaprendizagem avança significativamente nessa discussão ao prover os métodos que geram a inovação, focando no ciclo dinâmico da motivação e engajamento (Freire *et al.*, 2021), no desenvolvimento de métodos emocionais e racionais (Pacheco *et al.*, 2019) e na promoção da autonomia holística e aprendizagem ativa (Bresolin *et al.*, 2021). Essa fundamentação, alicerçada em pilares teóricos clássicos (Piaget, 1972; Vygotsky, 1989) e contemporâneos, identifica as lacunas que justificam a análise das competências institucionais sob essa nova ótica (Creswell, 2021).

A pesquisa oferece um quadro validado de competências institucionais que pode orientar gestores, docentes e formuladores de políticas na promoção de uma inovação educativa sustentável, responsável e alinhada à sociedade do conhecimento. A implementação efetiva dessas competências representa um caminho promissor para que as IES se tornem mais conectadas às necessidades sociais e capazes de desenvolver cidadãos preparados para um mundo em constante mudança.

## 5. Conclusões e Recomendações

A presente investigação logrou identificar, validar e descrever um modelo de 36 competências institucionais que habilitam as IES públicas a inovar no

ensino superior, sob a ótica da Neoaprendizagem. Esse conjunto de competências, integradas nos aspectos legal, estratégico, pedagógico e da Neoaprendizagem, configura-se como um guia para a gestão do conhecimento organizacional, promovendo um ciclo contínuo de preservação e atualização do capital intelectual institucional. O modelo responde à necessidade premente de as universidades transcederem o papel de meras transmissoras de conteúdo, tornando-se organizações dinâmicas, adaptáveis e centradas na aprendizagem significativa e contextualizada.

A validação empírica junto a gestores universitários confirmou a relevância e a percepção de aplicabilidade da vasta maioria das competências propostas, reforçando o potencial transformador do modelo. Contudo, evidenciou também os desafios estruturais, culturais e de recursos que permeiam o contexto das IES públicas brasileiras, indicando que a implementação efetiva requer um esforço coordenado e apoio de políticas públicas. A Neoaprendizagem demonstrou ser não apenas uma metodologia, mas uma filosofia/abordagem capaz de catalisar a inovação, ao demandar o desenvolvimento de competências que fomentam a autonomia, a colaboração e a aplicação prática do conhecimento.

As contribuições deste estudo residem na proposição de um modelo comprehensivo e validado de competências, no enriquecimento do debate sobre a aplicação da Neoaprendizagem no ensino superior e na oferta de um referencial para o desenvolvimento de políticas e estratégias institucionais voltadas à inovação.

As limitações inerentes ao escopo geográfico (IES de Santa Catarina) abrem caminho para pesquisas futuras que explorem a aplicabilidade do modelo em contextos diversos, investiguem mais a fundo o papel da tecnologia (como a IA) e analisem os fatores condicionantes (políticos, econômicos e culturais) que influenciam a implementação das competências.

Recomenda-se que as IES públicas utilizem esse modelo como ferramenta de diagnóstico e planejamento estratégico, priorizando o desenvolvimento das competências identificadas por meio de programas de formação docente, reestruturação curricular, investimentos em tecnologia e

fomento a uma cultura organizacional aberta à inovação e à aprendizagem contínua. Ao fazê-lo, estarão mais bem preparadas para cumprir sua missão essencial na sociedade do conhecimento: formar cidadãos críticos, criativos e capazes de transformar a realidade.

## 6. Referências

- Adomavičiūtė, D. (2016). University's role and influence for professional development in public administration area. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 703–719.  
<https://doi.org/10.1007/s13132-016-0360-1>
- Alexander, P. A. (2009). Domain knowledge and cognitive development: Acquiring knowledge in the learning sciences. *Educational Researcher*, 38(8), pp.578–580.  
<https://doi.org/10.3102/0013189X09352465>
- Alharbi, E., Shehadeh, A., & Awaji, N. (2022). Active learning strategies and students' engagement in higher education. *Education and Information Technologies*, 27, 12015–12036. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11072-7>.
- Alvarenga, M., Lemos, A., & Silva, D. (2014). *Inovação e tecnologia na educação superior: desafios e perspectivas*. *Revista Brasileira de Inovação*, 13(2), pp.243–260.
- Blaschke, L. M. (2012). Heutagogy and lifelong learning: A review of heutagogical practice and self-determined learning. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(1), pp.56-71.
- Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*.
- Brasil. (2023). Lei nº 14.533, de 11 de janeiro de 2023. Institui a Política Nacional de Educação Digital. *Diário Oficial da União*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp.77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. In H. Cooper (Ed.), *APA handbook of research methods in psychology*. (Vol 2). Washington, DC: APA. pp. 57–71.
- Bresolin, G. G., & Freire, P. S. (2023). Neolearning Methodology Applied to the Networked University. *Journal of Information & Knowledge Management*, 22(06), 2350043.
- Bresolin, G. G., Freire, P. S., & Pacheco, R. C. S. (2021). *Neoaprendizagem, 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva*: Universidade Corporativa em Rede: da teoria à prática andragógica (Vol. 3). Editora Arquétipos.

Brock, A. (2013). *Technology and teaching innovation in higher education. Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), pp.68–78.

Cena, J. E. (2000). Bridging gaps between cultures, classrooms and schools: A close look at online collaborative learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 3(3), 261–266.

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Clarke, M. (2001). *Systematic reviewing: The role of narrative synthesis. International Journal of Social Research Methodology*, 4(1), pp.29–39.

Cook, T. (2010). *Decision making in higher education: Enhancing institutional capacity. Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(4), pp.315–329.

Creswell, J. W. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Cruz, R., & Bizelli, J. L. (2015). *Competências docentes para o ensino superior inovador. Revista Ibero-Americana de Educação*, 67(1), pp.97–118.

Delors, J. (org.). (2010). *Educação: um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. Cortez; Unesco.

Demo, P. (1994). *Pesquisa e construção do conhecimento: Metodologia científica no caminho de Habermas*. São Paulo: Cortez.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Orienta-Konsultit.

Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *EducationalResearch Review*, 5(1), pp.1–24.

Freire, P. S., Bresolin, G. G., & Silva, T. C. (2021). *Gestão da UCR, universidade corporativa em rede: universidade corporativa em rede da teoria à prática andragógica* (Vol. 2). Arquétipos.

Freire, P. S., Silva, S. M., & Silva, T. C. (2021). *Governança de aprendizagem e do conhecimento organizacional: universidade corporativa em rede da teoria à prática andragógica* (Vol. 1). Arquétipos.

Furlan, R. (2015). Inovação e sustentabilidade no ensino superior brasileiro. *Revista Avaliação*, 20(1), pp.205–224.

Gallardo-Guerrero, A.-M., Valverde-Espinosa, I., Morcillo-Bellido, J., & García-Romero, A. (2022). From flipped classroom to personalised learning as an innovative teaching methodology in the area of sports management in Physical Activity and Sport Sciences. *Sustainability*, 14(13), 7714. <https://doi.org/10.3390/su14137714>

Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Hawk, T. F., & Shah, A. J. (2007). Using learning style instruments to enhance student learning. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 5(1), pp.1–19.

Jones, F. R. (2011). *The future competencies of department chairs: A human resources perspective* [Doctoral dissertation, The Florida State University]. Pro Quest Dissertations Publishing.

Kleima, A. (2008). *Creativity and innovation in learning environments*. *European Journal of Education*, 43(3), pp.317–334.

Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8a ed.). Routledge.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2017). Experiential learning theory as a guide for experiential educators in higher education. *Experiential Learning & Teaching in Higher Education*, 1(1), pp.7-44.

Kurts, T., Tsimerman, A., & Steiner-Lavi, M. (2014). *Pedagogical models for digital learning environments*. *Computers & Education*, 78, pp. 250–260.

Mabry Young, B. E. (2020). *The impact of leadership style on the feature-level usage of graduate processing technologies in the former TBR universities: A case study* [Doctoral dissertation]. Pro Quest LLC

Machado, M. H., et al. (2007). Competências e inovação no ensino superior: desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Educação*, 12(36), pp.379–398.

Macias, A. (2012). *Multilevel structures and university governance: Connecting stakeholders in higher education*. *Higher Education Policy*, 25(3), pp.333–351.

Martí, M. del M. C., & Guilana, S. (2011). From personal to social: Learning environments that work. *Digital Education Review*, 20, 24–36.

Monteiro, R., Cosentino, A., & Merlin, C. (2000). Tecnologia e educação: Um olhar sobre o ensino mediado. *Revista de Educação Contemporânea*, 5(2), pp.47–59.

Murnane, R. (2017). The impact of technology on education systems. *Education Next*, 17(3), pp.10–18.

Ollaik, L. G., & Ziller, H. M. (2012). Concepções de validade em pesquisas qualitativas. *Educação e Pesquisa*, 38(1), pp.229-242.

Pacheco, R. C. S., Prado, G. M., Freire, P. S., Bresolin, G. G., Izidorio, G., Santos, N. (2019). Método da Neoaprendizagem para a inovação na Educação Superior brasileira: uma pesquisa ação na Academia Sapientia. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (C/I)UFSC*.pp. 1-15.

Piaget, J. (1972). *Psychology and pedagogy*. New York: Viking Press.

Pimenta, S. G., & Almeida, M. I. (2014). *Pedagogia universitária*. Cortez.

Pombo, C., Santos, A., & Wahrhaftig, A. (2016). *Digital systems and curriculum adaptation in Brazilian universities*. *Revista de Ensino Superior*, 42(3), pp.112–128.

Pruet, P. (2009). *Quality assurance and educational innovation in higher education. Asia Pacific Education Review*, 10(3), pp.359–372.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais*. São Paulo: Atlas.

Santos, V. L. P., & Costa, C. J. S. A. (2018). Docência, formação e inovação: percursos interconectados na configuração do conhecimento pedagógico na educação superior. *ETD – Educação Temática Digital*, 20(1), 210–233.  
<https://doi.org/10.20396/etd.v20i1.8649170>

Santos Pacheco, R. C., Santos, N., & Wahrhaftig, R. (2020). Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. *Revista Nupem*, 12(27), pp.94–128.

Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica SA.

Smith, L. (2012). *Transformative learning in higher education: Toward a comprehensive theory*. *Journal of Transformative Education*, 10(3), pp.190–205.

Stukes, L. (2021). *Innovation and organizational performance in public universities*. *International Journal of Educational Management*, 35(4), pp.887–902.

Tavares, A., Souza, M., & Lima, J. (2010). *Competências e interdisciplinaridade na formação superior*. *Revista de Educação e Pesquisa*, 36(4), pp.115–132.

Tavares, A., Souza, M., & Lima, J. (2021). *Práticas pedagógicas inovadoras e metodologias ativas*. *Revista Brasileira de Educação*, 26(1), 1–16.

Thiollent, M. (2009). *Metodologia da pesquisa-ação*. Saraiva.

Umbelino, J. (2022). Estilos de aprendizagem e inovação pedagógica nas IES. *Revista Educação e Sociedade*, 43(159), pp.1–19.

Vygotsky, L. S. (1989). *A formação social da mente: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores* (6a ed.). São Paulo: Martins Fontes.

Wium, A., duPlessis, C., & Naudé, L. (2015). *Student and faculty preferences in learning environments: Adapting to higher education*. *South African Journal of Higher Education*, 29(3), pp.207–223.

Wood Jr., T. (2000). *Ensino e tecnologia: Inovação e aprendizagem organizacional*. São Paulo: Atlas.

US Department of Education, Office of Educational Technology. (2023). *Artificial Intelligence and the Future of Teaching and Learning: Insights and Recommendations*. Author.

## CONTRIBUIÇÃO DOS (AS) AUTORES(AS)

Autor 1 – Conceituação/Metodologia/Introdução/versão original

Autor 2 – Conceituação/Metodologia/Coleta e análise de dados /revisão e edição final

Autor 3 – Revisão e edição/Supervisão/Validação.

## **DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE**

Os autores declaram que não há conflito de interesse com o artigo Competências institucional para a inovação no ensino à luz da Neoaprendizagem em IES Públicas.