

INOVAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA: O CASO DA INFRAESTRUTURA URBANA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)

SOCIAL INNOVATION IN PUBLIC UNIVERSITY MANAGEMENT: THE CASE OF FRONTEIRA SUL FEDERAL UNIVERSITY (UFFS) URBAN INFRASTRUCTURE

Wellington Tischer¹
Valerio Alécio Turnes²
Isa de Oliveira Rocha³

RESUMO

O presente artigo busca analisar a trajetória de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) *multicampus* em implantação para a obtenção de infraestrutura urbana de lazer pela comunidade acadêmica e regional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa baseada em documentos institucionais e redes sociais utilizadas para mobilização dos atores. Como referencial teórico, utilizaram-se os conceitos do campo da inovação social para discutir a trajetória institucional e o aprendizado para obtenção de a) arborização e paisagismo; b) painéis artísticos; c) ginásios de esportes; d) áreas esportivas; e) galpão multicultural; f) trilha ecológica; g) composteira; h) reforma de blocos da atlética e i) murais e pintura dos bancos. A breve experiência *multicampus* da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), tomada pelo conjunto de ações realizadas entre os anos de 2015 e 2019, pode lançar luz sobre: a) o caráter formal das comissões específicas, o papel dos especialistas, sua condição permanente, periódica e transitória em decisões no nível institucional; b) as limitações da articulação política extramuros e habilidades políticas dos gestores e c) o aprendizado institucional de um “Faça você mesmo” que coloca em evidência uma abordagem local com participação dos usuários. Como resultados, apresenta-se uma agenda diante de um cenário de redução de investimentos públicos de capital e as articulações possíveis de que se pode lançar mão.

PALAVRAS-CHAVE: Universidade Pública; Infraestrutura Urbana; Inovação Social; Gestão Universitária.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the *multicampus* Higher Education Institution (HEI) trajectory for obtaining urban leisure infrastructure by the academic and regional community. We developed qualitative research based on institutional documents and social media used to mobilize agents. The concept of social innovation emerges to discuss the trajectory and learning of the Fronteira Sul Federal University (UFFS) to obtain a) landscape and trees plant; b) artistic walls; c) sports gyms; d) multisport arena; e) multicultural shed; f) trails; g) composter; h) athletic brotherhood blocks retrofit; i) murals and artistic benches. The brief UFFS *multicampus* experience points to actions carried out between 2015 and 2019 that can help shed light on a) the formal nature of specific commissions, the role of specialists, their permanent, periodic, and transitory condition at the institutional level; b) the limitations of external articulation and political skills of managers and c) the institutional learning of a Do It Yourself (DIY) that highlights a local approach based on users' participation. As results, we provide an agenda to face lower public budgets on capital investments and the possible articulations considering the Brazilian background.

KEYWORDS: Public University; Urban Infrastructure; Social Innovation; University Management.

¹ Doutorando em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental (PPGPLAN) na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Servidor público arquiteto e urbanista na Universidade Federal da Fronteira Sul.

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFS), professor do Programa de Pós- Graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental (PPGPLAN) na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

³ Doutora em Geografia Humana pela Universidade de São Paulo (USP), professora do Programa de Pós-Graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental (PPGPLAN) na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

1. INTRODUÇÃO

As universidades são agentes poderosos capazes de promover transformação social em vários níveis, com destaque para a qualificação de indivíduos. Os *campi* universitários também podem ser considerados extraordinários equipamentos urbanos que organizam a cidade, configurando espaços públicos voltados ao conhecimento, cultura, entretenimento e lazer. Por conta disso, o *empreendimento* de uma universidade pública possui grande materialidade física, sendo imprescindível a aplicação de recursos que nem sempre estão disponíveis no período inicial conhecido como implantação. Estudos acadêmicos se justificam justamente pela busca de compreensão do funcionamento da gestão e administração dessas instituições universitárias em prover, em pouco tempo, uma grande quantidade de edifícios e, entre esses, a infraestrutura de lazer.

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) foi criada em 2009 no contexto de expansão da interiorização das universidades públicas e seu modelo institucional é *multicampus*, com seis *campi* nos três estados da macrorregião sul, a saber: *campus*-sede (Reitoria) em Chapecó (SC) e, ainda, Passo Fundo (RS)⁴, Cerro Largo (RS), Erechim (RS), Realeza (PR) e Laranjeiras do Sul (PR). A região de abrangência é a mesorregião Grande Fronteira do MERCOSUL, que se caracteriza pelo dinamismo da agroindústria da carne e um conjunto grande de pequenos e médios municípios distantes dos grandes centros, marcadamente rurais se comparados ao Brasil meridional, com forte presença de agricultores familiares descendentes de imigrantes europeus, caboclos e povos originários.

O período de 2009 a 2019 pode ser considerado de implantação da UFFS em que houve grande investimento público dedicado à contratação de servidores públicos, realização de instalações provisórias e construção dos blocos novos de salas de aula e infraestrutura urbana. Na ordem do dia, as prioridades configuram um grande desafio devido ao grande desembolso institucional para transformar grandes glebas rurais afastadas do aglomerado urbano em *campi* universitários com blocos voltados para ensino-pesquisa-extensão.

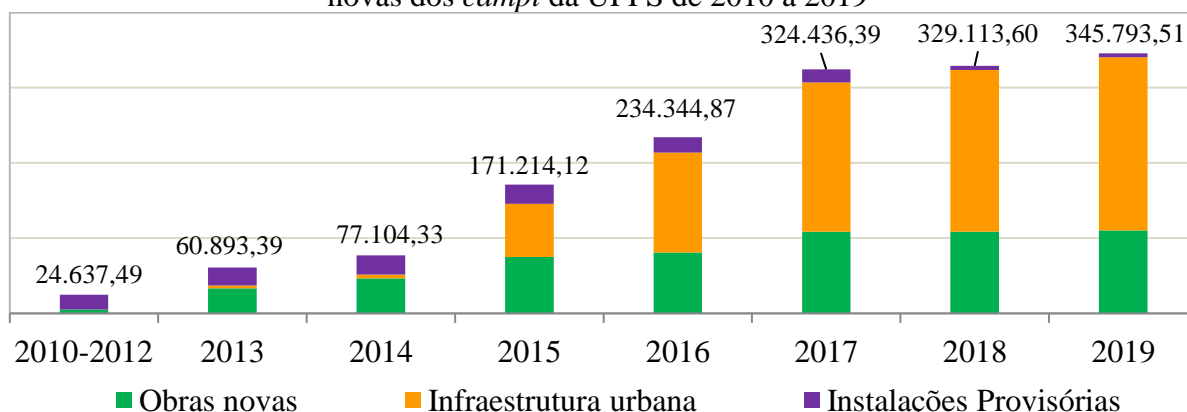
O Relatório de Gestão 2009-2019 (UFFS, 2019c) apresenta como indicadores de gestão um total de aproximadamente R\$ 280 milhões em 83 obras distribuídas nos seis *campi*, divididos em blocos construtivos (obras novas), infraestrutura e instalações provisórias. Entre 2013 e 2015, com a mudança das instalações provisórias para os *campi* “definitivos” iniciam-se as pressões da comunidade acadêmica pela humanização dos espaços, considerados naquele

⁴ O *Campus* Passo Fundo foi criado em 2013 por conta da expansão dos cursos superiores de graduação em Medicina no contexto do Programa Mais Médicos.

momento de baixa qualidade ambiental. A grande insatisfação e as demandas por espaços de lazer, esportivos, artísticos, de contemplação paisagística e experimentação acadêmica dão lugar a algumas experiências que envolvem formação de comissões, articulação política e, em grande parte, ao voluntariado.

Podem-se delinear três períodos na breve trajetória institucional da UFFS: a) instalações provisórias entre 2010 e 2013; b) obras novas entre 2010 e 2017 e c) conformação de infraestrutura urbana entre 2015 e 2019 conforme Figura 1. O período de construção de infraestrutura urbana, com pavimentação de ruas, passeios, estacionamentos e implantação de redes de energia, telecomunicações, esgoto e drenagem com grande disponibilidade coincidiu com o período de diminuição do investimento público em capital para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a partir de 2015. Delineia-se, portanto, um quadro de estagnação entre 2017 e 2019, já que o montante dos recursos é destinado à manutenção e pequenas benfeitorias, igualmente necessárias ao funcionamento dos *campi*.

Figura 1 – Áreas acumuladas (m²) de instalações provisórias, infraestrutura urbana e obras novas dos *campi* da UFFS de 2010 a 2019



Fonte: Elaborada pelos autores.

Há de se destacar também que as *Leituras Comunitárias* seguindo o modelo de audiências públicas serviram de base para captar ideias, sugestões e críticas que viessem a subsidiar o projeto urbanístico dos *campi*. Essas *Leituras Comunitárias* foram realizadas pelas empresas contratadas com a comunidade acadêmica ainda no ano de 2011 e já apontavam para a realização de um *Campus-Parque Urbano*, principalmente nos *campi* em municípios com população inferior a 50.000 habitantes e quase sem atrativos urbanos para receber a comunidade acadêmica. A distância em relação ao centro urbanizado também faz com que os atores reivindiquem maior qualidade ambiental do espaço universitário, compreendido como um espaço das e para as cidades-sede. (TISCHER, 2013).

A UFFS também é estudada como um *case* de inovação em gestão universitária por apresentar uma concepção orgânica e articulada entre as unidades (*campi*) e a Reitoria capaz de sincronizar (des)centralização e (des)concentração de tarefas, não tão frequente nas universidades federais brasileiras diante do paradigma *multicampus* (LAGO et al., 2015), e, ainda, por incorporar processos participativos como a criação de conselhos, entre eles o Conselho Estratégico Social em diálogo com a comunidade interna e externa, e fomentar uma cultura política de participação e disseminação de conhecimento (PERETTI et al., 2018).

A UFFS conta com um Núcleo de Inovação Tecnológica e Social (NITS) criado em 2014, que tem sua ação voltada à transferência tecnológica da universidade-empresa e a busca por investimentos, tem relação com a prestação de serviços locais e, através da incubação de empresas de tecnologia, visa fomentar iniciativas ligadas ao empreendedorismo. Pode-se dizer que o NITS, portanto, está voltado a uma perspectiva de desenvolvimento econômico baseada no empreendedorismo, em que o “S” de Social do Núcleo de Inovação Tecnológica da UFFS desempenha um papel secundário ou indireto.

Algumas condições também podem ser consideradas como indutoras de novas práticas de participação da comunidade acadêmica na gestão da instituição: a) a imprevisibilidade e a escassez de recursos orçamentários; b) terrenos vacantes e “espaços intermediários” ainda sem uso; c) o tempo disponível para a experimentação didática ainda que circunscrito a ocasiões específicas e, talvez a principal delas, d) a necessidade (ou constrangimento) da comunidade acadêmica em dispor de ambientes de lazer e entretenimento em um *campus* distante do centro urbanizado.

Nesse contexto, usuários mais frequentes (discentes e servidores) se articulam através de ações de voluntariado, efemérides, campanhas por doações, mobilização por projetos, em comissões específicas ou grupos de redes sociais para convocar a comunidade acadêmica para cada um dos temas específicos que aparentemente não têm relação entre si, e que podem ser úteis para refletir sobre as possibilidades de atuação de escolas, clubes, associações de bairro e sindicatos para consequimento de infraestrutura de lazer.

Nesse sentido, o presente artigo busca analisar a trajetória de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) *multicampus* para a obtenção de infraestrutura urbana de lazer pela comunidade acadêmica e regional à luz do referencial teórico da inovação social. O texto está dividido em seções: esta primeira parte introdutória; uma revisão de literatura sobre a relação entre inovação social, universidade e infraestrutura urbana; uma seção sobre os métodos

utilizados; resultados; discussão e, na última seção, como considerações finais, é sugerida uma agenda diante de um cenário de redução de investimentos públicos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No Brasil, o modelo histórico de implantação de *campi* universitários na periferia das cidades baseia-se no modelo norte-americano de universidade dos anos 1960, com ênfase na pesquisa como impulsionadora do desenvolvimento científico-tecnológico do país. A adaptação à *brasileira* do modelo norte-americano contrasta tanto com um modelo tradicional de cidade universitária europeia, voltada à formação de quadros necessários ao Estado e de lideranças político-culturais, geralmente instalada na malha urbana de grandes centros em prédios imponentes e em faculdades isoladas, quanto com o modelo norte-americano por não dispor de infraestrutura adequada para o funcionamento de *campi* periféricos. (BUFFA; DE ALMEIDA PINTO, 2016)

A pressão por inovação na sociedade coloca em evidência o papel da pesquisa básica nas universidades no que se denominou de *Research push*, ou o “empurrão” da pesquisa para um estágio de mudança (OSBORNE; BROWN, 2013; HAZELKORN, 2009). Ao longo do terceiro quarto do século XX, agrega-se uma nova missão a essas instituições universitárias para além do ensino e da pesquisa, a da extensão em apoio à indústria e aos governos por um modelo de desenvolvimento e crescimento no qual a inovação tem um papel principal na transformação, conhecido como Hélice Tríplice (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017). No entanto, o conceito de inovação sempre esteve mais próximo do conceito de inovação tecnológica por ser considerado um motor de transformação e um importante fator de mudança em um processo de desenvolvimento, essencialmente, econômico.

Nos países periféricos, o deslocamento da vantagem *competitiva* para *colaborativa* poderia ser mais explorado na gestão pública para melhoria do serviço público disponibilizado. Muitas são as modalidades de engajamento para inovação social, como pressões, insatisfações ou mesmo novas necessidades sociais que impõem, geralmente, um novo ciclo de mudanças que, conforme Bignetti (2011), aponta para um fenômeno inclusivo dependente de comportamentos sociais.

No Brasil, os novos *campi* de IFES, como complexos educacionais, têm interferido na dinâmica e na estrutura urbana dos municípios, sobretudo no interior, ocasionando aumento da demanda por mobilidade urbana, em especial no acesso aos *campi*, e pressões por infraestrutura e serviços urbanos com *flexibilização* de normas urbanísticas municipais como os Planos Diretores e Leis de Zoneamento Urbano, basicamente, por conta da localização periférica dos

campi (MÁXIMO, 2020). Em cidades pequenas e médias, observa-se a importância de se dimensionarem os impactos com relação à infraestrutura urbana adequada para atender à nova demanda que se instala e se analisarem as políticas de ordenamento territorial, no sentido de discutir a (in)capacidade do município que vai receber o empreendimento do *campus* universitário (PAULA; FARIA, 2020).

As universidades também podem atuar de forma solidária em regiões periféricas, como no interior do Brasil, já que conformam “vitrines” para os governos municipais como atrativo de atividades econômicas, fornecendo à população a infraestrutura disponível para serviços básicos – que vão desde o acesso à internet até a provisão do ambiente institucional para locais de eventos, festivais e espaços de lazer, mesmo quando a agenda de desenvolvimento não seja assim tão clara (BOUCHER; CONWAY; VAN DER MEER, 2003).

Há de se ponderar também que as universidades federais podem ser consideradas lugares privilegiados de gestão institucional por conter em seus quadros professores, técnicos, pesquisadores ou mesmo especialistas em gestão que, embora nem sempre, é verdade, estão disponíveis para atuação. A pressão pela produção acadêmica e o atendimento de padrões internacionais de excelência em pesquisa e pós-graduação podem, inclusive, ter a ver com um impedimento à participação qualificada dos servidores públicos na gestão, muitas vezes, da própria instituição em que atuam.

O processo de inovação social permanece pouco estudado. Enquanto processos de inovação no campo privado têm sido objeto de um número considerável de trabalhos acadêmicos, o campo da inovação social tem recebido mais atenção partindo de vagas generalizações, como fé em heróis como indivíduos ou em ação governamental, para um caminho mais sistemático baseado na experiência de usuários (MULGAN, 2006).

O conceito de inovação social abrange o papel da inovação para o desenvolvimento com o propósito de englobar uma mais abrangente transformação da sociedade, das relações e práticas humanas. Territorialmente falando, significa que a inovação social envolve, entre outros aspectos, a transformação das relações sociais no espaço, a reprodução de ligações com o lugar e mudanças espaciais de identidade e cultura, além do estabelecimento de uma estrutura de governança baseada no lugar e na escala (MOULAERT, 2009).

Quando analisamos a realidade do setor público, constata-se que existem muitas barreiras para as ações, como orçamento baseado em custos, estruturas excessivamente departamentalizadas, auditorias e processos de prestação de contas, e até mesmo a falta de um mecanismo de recompensas. As condições do segmento público são em geral refratárias a novas

ideias e, muitas vezes, têm por característica a imposição de soluções padronizadas em vez de fazer com que a burocracia seja mais criativa e inovadora. Como resultado inevitável tem-se uma ausência de inovação por parte das instituições do Estado (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Parte da literatura tende a criticar a administração pública dessas IFES por sua natureza eminentemente burocrática, sendo percebida como um empecilho às boas práticas por conta de uma excessiva formalização, controle e coordenação que são típicos nessas estruturas estatais (DOS SANTOS; PEREIRA, 2012). As universidades públicas também são percebidas como estruturas corporativistas, conservadoras, de baixa sinergia funcional, com pouca eficiência e excesso de regras e rigidez (FALQUETO; FARIAS, 2013).

As infraestruturas são necessárias para uma mudança radical e dependem em grande medida de investimentos, sendo um importante elemento para os criadores de políticas públicas considerarem, pois representam grandes “gargalos” (FAGERBERG, 2006). Nas instituições universitárias, a infraestrutura é um ponto de oscilação entre satisfação e insatisfação sobre as condições gerais de trabalho por parte dos setores acadêmico e técnico-administrativo, influenciando inclusive no clima organizacional (DOS SANTOS et al., 2016).

Contraditoriamente, o investimento público nas universidades federais, que vem continuamente sofrendo ajustes, contingenciamento, cortes e reformulações, ao menos no período analisado de 2015 a 2019, pode atuar como um indutor de inovação social, o que se pretende demonstrar. É justamente a partir da noção de que não há recurso disponível para infraestrutura urbana, sobretudo aquelas muitas vezes consideradas supérfluas como equipamentos de entretenimento, lazer e cultura nos *campi*, que a comunidade acadêmica se mobiliza para buscar outras formas de atender suas expectativas.

A inovação social pode ser uma alternativa viável às privatizações, que se tornaram ordem do dia dos gestores e administradores públicos a partir da perspectiva hegemônica neoliberal dos anos 1990 e colocam em suspeição a eficiência do público em relação ao privado (BIGNETTI, 2011). Não se trata, contudo, de afirmar que as IFES prescindam do investimento público, mas que na sua ausência pode-se lançar mão de outras formas de viabilizar as infraestruturas urbanas.

Nesse sentido, têm sido propostas contribuições para o conceito de inovação no serviço público com o intuito de incluir o sentido de coprodução e a proposição de uma abordagem relacional entre usuário e equipes de trabalho (OSBORNE; BROWN, 2013). A contribuição de experiências na coprodução de serviços públicos em demandas específicas por infraestrutura

como transporte, habitação e energia limpa nos conduz a uma abordagem que vai ao encontro de uma ênfase na dimensão funcional e econômica da inovação social para dirimir os ditos problemas públicos. Esse pragmatismo da resolução de problemas em arenas públicas é uma forma de engajamento que coloca em evidência as necessidades mais prementes dos atores envolvidos (ANDION et al., 2017).

A inovação social, concebida como articulação entre processo aberto e resultado, permite pensar em um novo paradigma para a gestão pública, pois possibilita a materialização de princípios democráticos através de mecanismos institucionais que não significam uma *desresponsabilização* do Estado, mas uma mudança no seu papel no sentido de fomentar parcerias. A vantagem da tomada de processos participativos pode gerar experiências significativas e organizações fortes, porque materializam uma estrutura organizacional mais horizontal pautada na solidariedade e articuladora de saberes populares e científicos (HULGARD; FERRARINI, 2010).

Muito embora a infraestrutura não seja o foco principal das discussões sobre inovação, esse elemento ganha importância no contexto das IFES à medida que, segundo Peixoto e Janissek de Souza (2015), é o ponto mais crítico em relação à percepção dos gestores sobre a administração universitária por conta das pressões sociais, como o estabelecimento de prioridades, excesso de formalização, burocracia e falta de definição de atribuições das funções administrativas e gerenciais. Deve-se considerar, também, que a flexibilidade de normas e regulamentos é um dos fatores limitantes principais para uma cultura organizacional voltada à inovação (SOLIS; MORA-ESQUIVEL, 2019).

Em uma perspectiva mais radical, a inovação social pode ser uma prática insurgente que visa modificar algo posto como as contratações de obras públicas, compras governamentais ou o planejamento institucional. A inovação social implica sempre uma iniciativa que escapa à ordem estabelecida, uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa, ou até mesmo uma ruptura face aos processos tradicionais. A inovação social surge como “uma missão ousada e ao mesmo tempo arriscada” (ANDRÉ; ABREU, 2006, p. 125).

As ações da UFFS, nesse sentido, podem contribuir para um debate sobre a realização de inovação social na universidade pública brasileira. Em que pese o momento estudado de implantação da instituição ser o foco da presente pesquisa e cidades-médias e pequenas do interior do país seu *locus*, pode-se lançar um olhar sobre o papel das comissões especializadas em infraestrutura, a importância da formalidade dos processos internos e temas que atravessam

a presente pesquisa como as ações de voluntariado com o objetivo de garantia de melhoria do espaço público e participação da comunidade externa que também ocorrem em Instituições de Ensino Superior (IES) consolidadas em centros maiores.

3. MÉTODOS

A pesquisa documental se caracteriza por fontes compiladas a partir de documentos levantados geralmente pelo autor. O levantamento, dessa forma, percorre uma quantidade de documentos de origem institucional como cadernos técnicos, relatórios de gestão, fotografias, reportagens e vídeos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O levantamento de dados foi realizado entre outubro de 2019 e agosto de 2020 no site oficial da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) pesquisada e por meio de requerimento, aos seus gestores, de arquivos específicos (projetos, planilhas, atas, relatórios e imagens). Foram estudados os seguintes tipos de documentos como: i) notícias e comunicações presentes na página do site institucional como UFFS (2017b), UFFS (2019a), UFFS (2019f) UFFS (2020); ii) editais, resoluções e portarias como UFFS (2017a), UFFS (2019b), UFFS (2019d) e UFFS (2019e); iii) relatórios de gestão como UFFS (2019c). Também foram utilizadas como fonte de dados as redes sociais criadas em *Facebook* e *Whatsapp* por estudantes, professores, técnicos e dirigentes. Essas redes foram empregadas para mobilizar os atores envolvidos no processo de inovação.

Ainda, o levantamento de dados considerou a experiência em oito itens de infraestrutura dispostos de forma a configurar um fio condutor para sustentar sua relação com o campo da inovação social, a saber: a) arborização e paisagismo; b) painéis artísticos; c) ginásios de esportes; d) áreas esportivas; e) galpão multicultural; f) trilha ecológica; g) composteira; h) reforma de blocos da atlética e i) murais e pintura dos bancos.

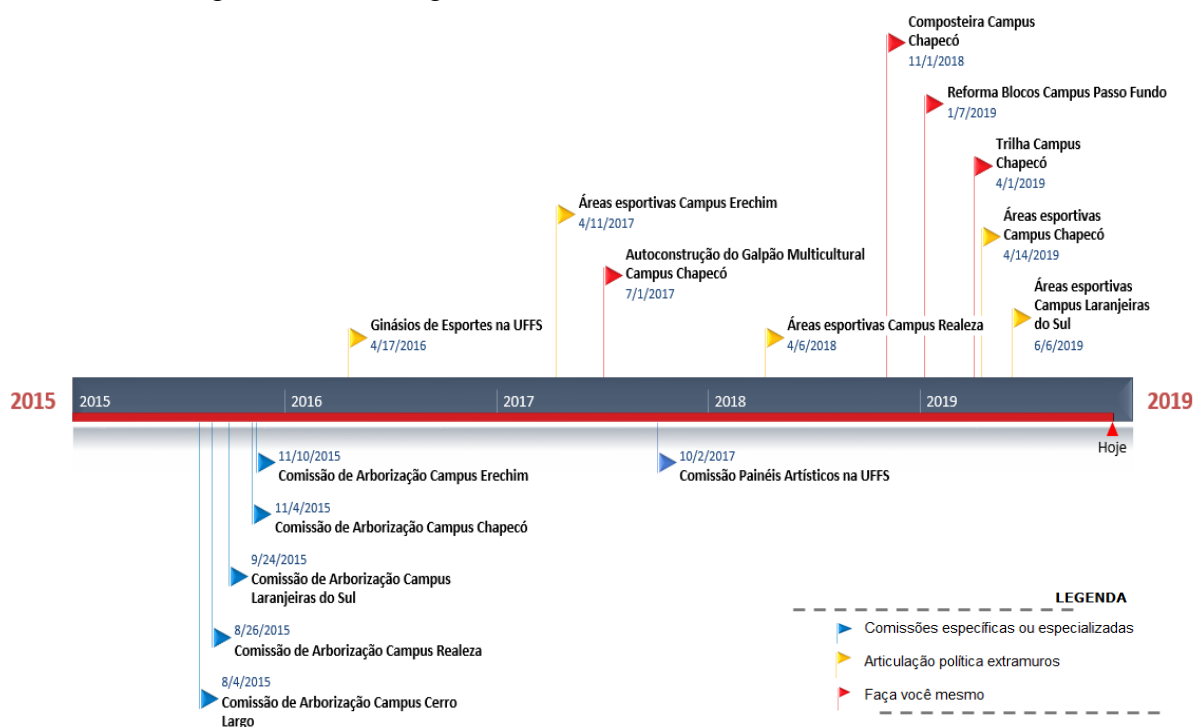
As seguintes categorias de análise emergiram no andamento do estudo: a) o caráter formal/informal da organização dos envolvidos; b) sua condição: permanente, periódica e transitória; c) formato dos membros do grupo quanto à quantidade e qualificação dos membros; d) a abordagem local (*campus*) ou institucional (universidade); e) a forma de participação e f) quanto aos resultados. Essas experiências foram tomadas, propositalmente, em conjunto no interior de uma IFES para refletir sobre a natureza de algumas ações. Após uma breve caracterização da Universidade Federal da Fronteira Sul e a montagem de uma linha do tempo, didaticamente dividiu-se o processo em três abordagens distintas para melhor compreender o fenômeno da busca por infraestrutura de lazer na IFES: abordagem das comissões

especializadas ou específicas, abordagem de articulação política extramuros e, por último, a abordagem do “Faça você mesmo”.

4. RESULTADOS

É possível delinear um aprendizado institucional após uma separação dos dados. Organizou-se didaticamente a trajetória da instituição em três abordagens: 1) Abordagem das “comissões especializadas ou específicas”; 2) Abordagem de articulação política extramuros e 3) Abordagem “Faça você mesmo”, conforme Figura 2, que indica um início percebido de cada uma das ações por *campus*. A linha do tempo apresenta essas abordagens sem uma cronologia manifesta; a sugestão de divisão nessas três abordagens tem o objetivo de estabelecer um fio condutor.

Figura 2 – Cronologia das atividades na UFFS entre 2015 e 2019



Fonte: Elaborada pelos autores.

Inicialmente, as comissões específicas foram idealizadas para estabelecer critérios sobre algumas ações que vinham sendo realizadas pela própria comunidade, à revelia no caso o plantio de árvores em atos simbólicos, e para superar a condição de algumas compras governamentais visto que muitos dos desejos da comunidade acadêmica extrapolavam as

prioridades orçamentárias. Algumas ações institucionais e localizadas no contexto da UFFS também podem ser consideradas precessoras da inovação social na IFES.

Destaca-se também a atuação de outras comissões que já vinham produzindo grandes intervenções nos *campi* a partir do ano de 2012, como, por exemplo, a comissão de planejamento e implantação das áreas experimentais voltadas à ocupação de grandes porções para atividades práticas de experimentação e laboratório dos cursos superiores de graduação diurnos e presenciais em Agronomia nos *campi* de Chapecó, Cerro Largo, Erechim e Laranjeiras do Sul e, em menor grau, Engenharia Ambiental nos *campi* de Chapecó, Erechim e Cerro Largo. Ainda, o aprendizado institucional das intervenções promovidas no *campus* Erechim pelo curso de Arquitetura e Urbanismo com a confecção de abrigos temporários de ônibus, esculturas e instalação de um canteiro experimental de obras a partir da reforma de edifícios preexistentes.

Uma segunda abordagem, de articulação política extramuros, também se demonstrou produtiva para os usuários buscarem novas iniciativas e possibilidades de atuação. A prática da abordagem do “Faça você mesmo” revelou-se de grande expressão e, ainda que tenha se inspirado nas práticas de alguma das primeiras comissões internas, demonstra uma mudança de abordagem. Nesse momento, tem lugar o engajamento para a obtenção de infraestruturas de lazer com soluções mais modestas, temporárias ou mesmo rústicas. O Quadro 1 sintetiza algumas das ações que a seguir são discutidas individualmente por meio de categorias criadas pelos autores.

4.1. ABORDAGEM DAS COMISSÕES ESPECIALIZADAS OU ESPECÍFICAS

A abordagem das comissões específicas, no âmbito da UFFS, não é uma prerrogativa para o estabelecimento e execução de determinada atividade de inovação, sendo o encaminhamento aos setores responsáveis um expediente mais comum. Muito embora a coordenação de algumas atividades e projetos específicos tenha se dado de maneira informal, sem a criação por portaria interna de comissão específica, o que demonstra o caráter temporário e periódico que algumas atividades desempenham.

Quadro 1 – Categorias de análise nas atividades estudadas na UFFS entre 2015 e 2019

	Atividades	Participantes	Formato	Natureza	Caráter	Forma de participação	Abordagem	Resultado
Abordagem das comissões especializadas ou específicas	Comissão de Arborização e Paisagismo	Servidores técnicos e docentes, discentes e terceirizados	5 a 10 participantes por <i>campus</i>	Formal	Permanente e periódica	Reunião administrativa, <i>e-mail</i> e sítio institucional, trabalho de disciplina, trote, ato simbólico, efemérides	Institucional / Local	Execução
	Comissão dos Painéis Artísticos	Servidores técnicos e docentes	9 participantes na IFES	Formal	Temporária	Reunião administrativa, questionário <i>online</i>	Institucional	Fluxograma
Abordagem de articulação política extramuros	Ginásios de esportes	Lideranças político-partidárias locais, servidores públicos técnicos e docentes	6 participantes na IFES	Informal	Temporária	Reunião administrativa, comitativas de interessados	Local/ Institucional	Execução
	Áreas esportivas	Gestores, servidores técnicos e docentes. Prefeituras municipais	5 a 10 participantes por <i>campus</i>	Informal	Temporária e periódica	Redes sociais, Facebook, sítio institucional, vaquinha, doação espontânea, compras governamentais e mutirão e pressão social	Local	Execução
Abordagem “Faça você mesmo”	Galpão multicultural	Gestores, servidores técnicos e docentes, discentes, lideranças político-partidárias e terceirizados	Mais de 20 participantes no <i>campus</i>	Informal	Temporária e periódica	Redes sociais, WhatsApp, mutirão, doação espontânea, autoconstrução, reutilização de restos de obra	Local	Execução
	Trilha ecológica	Servidores técnicos e docentes, discentes e terceirizados	1 a 5 participantes no <i>campus</i>	Informal	Temporária e periódica	<i>E-mail</i> institucional	Local	Execução parcial
	Composteira	Servidores técnicos e terceirizados	5 participantes no <i>campus</i>	Informal	Temporária e periódica	Reunião administrativa, <i>e-mail</i> institucional	Local	Planejamento e projeto
	Reforma dos blocos construídos – “Castelinho”	Discentes, empresa contratada e gestores	5 a 10 participantes no <i>campus</i>	Informal / Formal	Temporária	Reunião administrativa, <i>e-mail</i> institucional	Local	Planejamento e projeto
	Murais e pintura de bancos	Servidores técnicos administrativos, gestores, estagiários e discentes	20 participantes no <i>campus</i>	Formal	Temporária	Compras governamentais, edital de seleção e concurso cultural	Local	Execução

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre o papel das comissões nas universidades, há de se considerar que as comissões especializadas são iniciativas muito utilizadas nas IFES e, em muitos casos, não passam de cumpridoras de tarefas com a premissa de construir com o menor custo possível e com grande rapidez. Trata-se de um processo longo, com contratempos, mudanças e desvios, assim a produção considerável das comissões é inversamente proporcional à sua utilização (DE ALMEIDA PINTO; BUFFA, 2009, p. 145).

No caso específico da UFFS, diferentes abordagens podem levar a resultados diferentes frente à inovação, como nos casos da Comissão de Arborização e Paisagismo e da Comissão dos Painéis Artísticos, que vão desde uma atitude mais burocrática, padronizada e institucional no último caso e no primeiro com um comportamento mais orgânico, como em um canal de demandas e estratégias de ação mais localizada.

5.1.1 Comissões permanentes de arborização e paisagismo nos *campi*

As comissões foram estabelecidas entre 2014 e 2015 através de portarias institucionais com caráter permanente e envolvendo ações de curto, médio e longo prazo com cronograma de ações, aludindo a um projeto padrão paisagístico contratado por empresa especializada. Uma assessoria de infraestrutura para tratar dos encaminhamentos administrativos colocava-se à disposição para execução do plantio, envolvimento de terceirizados e demais participantes.

Os formatos utilizados foram distintos em cada *campus* quanto à qualificação dos participantes em termos de vínculo institucional, cargo ou função, formação básica e titulação entre os membros. Houve tanto um formato mais *homogêneo*, como é o caso de uma comissão somente com *especialistas*, no caso professores doutores em áreas afins ao paisagismo, até um formato mais heterogêneo com membros *entusiastas*, no entanto chegou-se a resultados muito semelhantes, o que evidencia também um intercâmbio de experiências entre as comissões de cada *campus*. As formas de participação também foram múltiplas, o que, evidencia diferentes possibilidades de atuação.

Em todas as comissões foram abandonados os projetos paisagísticos padronizados contratados junto a uma empresa especializada, por conta de: a) dificuldade de encontrar espécies arbóreas em quantidade suficiente e com custos atrativos em floriculturas, viveiros públicos e casas de vegetação existentes nos municípios ou no entorno; b) os usuários passaram a condicionar sua escolha a doações de concessionárias ou individuais, de órgãos públicos, escolas municipais, e produzir um resultado a partir de projetos e discussões em disciplinas de

respectivos cursos e c) seleção de espécies com critérios mais afinados ao clima local⁵ e diferentes experimentações regionais, estéticas, pedagógicas através do plantio de árvores nativas, de árvores frutíferas regionais ou, como no exemplo das “mandalas de chás”, não incluídas no projeto original.

Destaca-se também o caráter simbólico, midiático e político dessas ações de plantio. Simbólico porque em alguns locais tratou-se da substituição do rito de um trote e recepção aos calouros pelo plantio de árvores e, igualmente, da eleição de reitores que estavam, muitas vezes, fora das comissões dedicadas a esse fim. E, ainda, por conta da marca de conscientização ambiental de atividades que aludem a efemérides como o Dia Mundial da Água, Dia das Florestas, Dia da Árvore e Jornadas de Meio Ambiente. O caráter midiático evidencia-se em engajar voluntários e recepcionar doações como, por exemplo, no plantio de sementes das Olimpíadas Rio 2016 para conformar um “bosque olímpico” dentro do *campus* (UFFS, 2017b). A maioria dos plantios teve cobertura jornalística do *campus* e da mídia local. Quanto ao caráter político dessas intervenções, cabe lembrar que as universidades são instituições que realizam eleições e, portanto, evidenciou-se uma intensificação dos trabalhos durante os períodos de eleição interna.

Embora com valência diferente em cada um dos *campi*, as comissões de arborização podem ser consideradas exitosas e, com baixo investimento e atuação por etapas, sinalizam uma alternativa sustentável e viável às compras governamentais. As comissões atuaram como uma possibilidade de resolução do problema “faltam árvores e plantas no *campus*” como em um canal periódico de reunião por escopo. Para cada ocasião, uma diferente solução local, na qual a própria compra programada pode ser oportunidade de um momento de celebração ou de experimentação pela comunidade da UFFS.

5.1.2 Comissão temporária dos painéis artísticos

A comissão surge para discutir a possibilidade de realização de painéis artísticos na UFFS através da Portaria 1204/GR/UFFS/2017 (UFFS, 2017a) após incidentes envolvendo pichações nos edifícios da UFFS. A comissão teve um caráter temporário e contou com a participação de servidores técnicos administrativos e docentes para formular critérios de realização de pinturas murais e *grafitti* nos blocos dos *campi* da UFFS com abordagem

⁵ Vale frisar que a solução padronizada do projeto não considerou as variações existentes entre os *campi* entre 200 a 800 m de altitude no Brasil meridional.

institucional. Embora contasse com a participação de membros de todos os *campi*, restringiu-se ao formato da comissão de 5 a 10 membros.

Para ampliar a participação, foi realizada uma consulta à comunidade através da aplicação de enquete *online* para verificar a importância da demanda perante a comunidade acadêmica, com grande quantidade de respostas. Por outro lado, o principal encaminhamento da Comissão dos Painéis Artísticos constituiu-se na elaboração de um fluxograma para futuras demandas, isto é, uma resposta burocrática no confronto do problema das pichações. A comissão, igualmente, recomendou a criação de outra comissão, permanente, para avaliação do teor artístico e coordenar os trabalhos de planejamento e execução de obras artísticas de outros formatos (não somente painéis), o que não foi realizado. A prática da enquete realizada por essa comissão pode ser uma importante abordagem de que se possa lançar mão para priorização das necessidades locais, no entanto a comissão teve pouco efeito prático além da discussão sobre o tema.

4.2. ABORDAGEM DE ARTICULAÇÃO POLÍTICA EXTRAMUROS

Neste tópico são considerados dois diferentes resultados a partir do encaminhamento institucional: a) a elaboração de um projeto padrão de obra para angariar verbas no caso dos ginásios de esportes e a evolução do aprendizado institucional para b) o engajamento local de gestores da UFFS e de gestores de outros órgãos públicos, em especial as prefeituras municipais, para conseguimento de infraestrutura no caso das áreas esportivas.

Os projetos de obras para angariar verbas extraordinárias através de emendas de parlamentares e solicitações junto a órgãos de outros ministérios de governo tornou-se uma prática constante a partir de experiências exitosas prévias na gestão da UFFS. A composição de um caderno ilustrado foi realizada pela Secretaria Especial de Obras da UFFS para convencimento de gestores com relação à importância de um ginásio de esportes para cada um dos *campi*. A estratégia estava em produzir um elemento de pressão social para ser exercida pela comunidade acadêmica configurando uma atuação de *política* e de *políticos* fora dos muros da UFFS, muito embora também recordada como uma questão de “atender uma demanda sem evidentemente atendê-la de fato”.

4.2.1. Projetos básicos de ginásios de esportes

A colaboração informal de servidores foi o ponto de partida para o atendimento dessa demanda. Elegueu-se o ginásio de esportes coberto em modelo padrão realizado pelo Fundo

Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, que dispunha em seu sítio na internet de um projeto básico de obra direcionado às prefeituras municipais. A incorporação desse projeto ao caderno permitiu com facilidade a elaboração de um projeto básico ou projeto “pronto”, como vinha sendo denominado. Isto é, um projeto que, em pouco tempo, pudesse ser licitável e que permitisse aos gestores incluí-lo sem dificuldades como prioridade diante da dinâmica de mudanças constantes na gestão de recursos inerentes ao serviço público para “tirá-lo do papel”.⁶

A previsão inicial de construção desses ginásios de esportes, no entanto, não se concretizou no curto prazo. Em vez da padronização, em todos os *campi*, diferentes formas de participação foram construídas no intuito de obter uma infraestrutura mais modesta. Dessa vez, de maneira informal, muitas vezes distantes dos locais predeterminados, conformaram-se áreas esportivas ou quadras de futebol embrionárias que pudessem acolher futuramente os próprios ginásios de esportes, um para cada *campus*.

4.2.2. Uma área esportiva para cada *campus*

As áreas esportivas foram realizadas de forma diferente em cada *campus* da UFFS. Esse exemplo evidencia também o intercâmbio de estratégias entre os gestores que foram reavivadas com a chegada do período de eleições na UFFS. No *Campus* Erechim, a mobilização partiu dos próprios discentes ligados ao Diretório Acadêmico e utilizou-se o artifício da venda de rifas para compra de equipamentos e de doações das lojas de materiais esportivos da cidade. A prestação de contas da arrecadação de doações espontâneas foi realizada por meio das redes sociais para a construção de um campo de futebol, basicamente através da prática de mutirão. A experiência foi longa, com muitos contratemplos e indefinições, colocando em risco o próprio sucesso do empreendimento.

Entre 2017 e 2018, no *Campus* Realeza, tanto a quadra de vôlei como a de futebol em gramado foram feitas através de doações espontâneas dos servidores da UFFS com prestação de contas em sítio institucional e estabelecimento de regramento de uso. A experiência foi realizada rapidamente e, posteriormente, replicada pelos idealizadores dos demais *campi* em Chapecó e Laranjeiras do Sul, com variações. Entre 2018 e 2019, no *Campus* Chapecó, as obras foram realizadas em etapas, com desmatamento e terraplenagem feitos pela prefeitura municipal e execução do campo de futebol primeiro e, depois, a construção parcial da quadra de vôlei de areia. Houve doações por parte de empresas locais e aquisição de grama por meio

⁶ O *Campus* Chapecó, recentemente (2021), obteve uma emenda parlamentar para realização de um desses ginásios de esporte. No caso específico, os gestores aludiram inclusive aos documentos existentes para referendá-lo, dessa vez com atores com alinhamentos ideológicos distintos daqueles manifestos pelos gestores anteriores da UFFS.

de compras por licitação. A execução foi realizada pelos terceirizados do *campus* e realizou-se chamamento através do sítio institucional para celebração da inauguração.

Já em meados de 2019, uma articulação entre a direção do *Campus* Laranjeiras do Sul, diretórios acadêmicos e vereadores municipais promoveu a realização da primeira etapa de terraplenagem do campo de futebol conforme reportagem institucional. O breve histórico das áreas esportivas também delinea a participação e o engajamento da comunidade acadêmica em diferentes níveis, como em um “laboratório” para possíveis soluções não padronizadas e que faz uso da articulação política local e regional para obtenção de infraestrutura de lazer.

Essas áreas esportivas podem ser consideradas como um divisor de águas institucional que coloca em evidência a próxima abordagem, do “Faça você mesmo”, e cristaliza o modelo de caráter temporário e periódico de natureza informal com abordagem mais voltada ao local para obter resultados mais afinados aos desejos dos usuários.

4.3. ABORDAGEM “FAÇA VOCÊ MESMO”

A expressão mais bem acabada de todo o processo é o “Faça você mesmo”, que impele os atuantes no processo de aprendizado institucional a se mobilizarem e, ao disporem das ferramentas adequadas, atuarem com novas estratégias de planejamento e acionamento dos envolvidos mais engajados para construir ao seu modo, o que desejarem. Esse é o caso da autoconstrução do galpão multicultural, da trilha ecológica e da composteira na UFFS, que ocorre ainda de maneira informal.

Há uma densidade maior de infraestruturas realizadas no *Campus* Chapecó a partir da mobilização de diferentes atores, muitos já experimentados devido a frustrações envolvendo as práticas anteriores. O engajamento de alguns servidores com a anuência dos gestores da instituição constitui, de certa forma, um fazer institucional que pode ser mais bem compreendido por meio do projeto de reforma do bloco denominado “Castelinho” para adequação do Diretório Acadêmico no *Campus* Passo Fundo, no ano de 2019, ou o Projeto Cores, que através de edital da UFFS (UFFS, 2019e) propõe a seleção de voluntários para um concurso cultural. Em comum, essas duas atividades demonstram uma guinada à retomada da formalização dos processos.

4.3.1. Autoconstrução do galpão multicultural

A autoconstrução do galpão multicultural é uma das mais emblemáticas construções e reconhecida como bem material e cultural da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) através da Resolução n. 7 do Conselho Universitário, por conta de seu trabalho voluntário e do material proveniente de doações. Essa resolução especifica condições de uso para disponibilidade de qualquer integrante da comunidade comunitária.

Inicialmente concebida como um Centro de Tradições Gaúchas (CTG) no *Campus* Chapecó, como um espaço temporário de 100 m² construído com doações por ocasião da Semana Farroupilha no mês de setembro de 2017, e que, devido a sua mobilização tardia, a obra foi abandonada ainda na estrutura de madeira precária (eucalipto), colocando em suspeição sua finalidade e objetivos.

A partir de forte mobilização dos gestores, a obra foi retomada em 2018 para sua finalização e foi realizado um amplo chamamento de interessados através da rede social. A obra foi realizada na modalidade de autoconstrução em mutirão, com maior participação de servidores técnicos administrativos, alguns docentes e terceirizados, e em menor número de discentes. A obra envolveu mais *entusiastas* que *especialistas* e muitos atores externos, com destaque para a participação e apropriação dos gestores da UFFS. As convocações eram realizadas com antecedência, em especial nos feriados, e o mutirão contava com celebração e almoço campal. O ferramental foi cedido pela Assessoria de Infraestrutura e as compras foram realizadas com doações espontâneas e mecanismos de transparência no interior do próprio grupo pela rede social.

Assim como as áreas esportivas, realizadas quase que concomitantemente, houve a prática de empréstimo das instalações à comunidade acadêmica, materiais e equipamentos para as práticas locais. Ainda que subutilizado até o momento, o galpão multicultural foi inaugurado durante o I Festival de Cultura de Fronteira realizado por ocasião das celebrações da Semana Farroupilha e do aniversário da instituição com *shows* de rock e música nativista. O convite institucional aludia à diversidade cultural e à interação da comunidade e, a partir da realização do festival, ocorreram outras atividades, como apresentações teatrais, saraus, oficinas de gastronomia e carpintaria, conforme registrado por reportagens no sítio institucional.

Em 2018 houve uma tentativa de replicar o galpão multicultural no *Campus* Erechim. Com o aporte técnico dos idealizadores do *Campus* Chapecó, definiu-se um local que possuía boas condições básicas para instalação. No entanto, o grupo informal que foi mobilizado basicamente por discentes da comunidade acadêmica não logrou êxito na sua execução. Esse

projeto de equipamento de lazer coloca em evidência a troca de experiências entre os *campi* como um indutor de boas práticas por um lado e, por outro lado, a dificuldade em replicá-la em outros contextos institucionais.

4.3.2. Abertura de trilha ecológica

A trilha ecológica foi uma ação inspirada na construção do galpão multicultural, como se refere à reportagem “Abertura de trilha para estudos e passeio é iniciada no *Campus* Chapecó” (UFFS, 2019a). A ação inova pela iniciativa e idealização discente e apoio institucional da Coordenação Administrativa.

Para realização da empreitada, um aluno de graduação planejou, mapeou e convocou a comunidade acadêmica através do *e-mail* institucional para organização de equipes, tarefas específicas e dispôs de ferramentas da Assessoria de Infraestrutura para realizar uma trilha ecológica e de passeio de aproximadamente 2 km de extensão próxima a áreas arborizadas do *campus*. A ação demonstra que os protagonistas da inovação social podem ser os próprios usuários, que idealizam as intervenções desde que providos dos meios de mobilização e do ferramental necessário para consecução. Nesse sentido, o diálogo entre servidores e comunidade acadêmica pode ir além das práticas de constituição de comissões, mera consulta e elaboração de normativas internas.

4.3.3. Da prática à gestão

A composteira do *Campus* Chapecó foi projetada para ser realizada em regime de autoconstrução e, ainda que não seja uma infraestrutura de lazer, coloca em evidência a capacidade não só de elaboração de projetos e execução de infraestrutura, mas também do seu planejamento, já que foi totalmente concebida para reuso de materiais e elementos construtivos produtos de descarte. Sua concepção por técnicos da Assessoria de Infraestrutura do *Campus* Chapecó, a partir da experiência do galpão multicultural, também evidencia um aprendizado e um modo de fazer institucional que vai culminar na experiência do *campus* Passo Fundo no projeto do “Castelinho”. A reforma de edifícios presentes no *campus* reforça as expectativas de discentes que conduzem o processo de elaboração de um projeto de intervenção com aporte externo às estruturas da instituição por meio de doações.

No caso do Projeto Cores, inicialmente concebido pela coordenadoria do Projeto de Promoção à Saúde do Estudante Universitário e do Grupo de Trabalho e Prevenção ao Enfrentamento às Violências de Gênero e Sexualidade, a pintura dos bancos de praça no

Campus Chapecó foi realizada através de um concurso de seleção de voluntários por meio do Edital n. 12/DIR/CH/UFFS/2019 (UFFS, 2019b). Além de dar mais “vida e cor” ao *campus*, os idealizadores salientam, de um lado, a necessidade de engajamento para dar boas-vindas aos calouros e, de outro, as dificuldades com relação à superação da burocracia da agenda de compras da instituição, conforme a reportagem institucional “Arte em bancos e escada: Projeto Cores começa a dar mais ‘vida’ ao *Campus* Chapecó” (UFFS, 2020).

5. DISCUSSÃO

Muito embora a contribuição das universidades seja comumente guiada por padrões de uma comunidade científica ou, atualmente, em *rankings* governamentais, através de indicadores como matrículas, egressos, doutores, *papers*, patentes ou licenças, os *campi* das universidades podem também contribuir com a inovação, compreendida não somente em sua faceta científica e tecnológica, mas também social. Ou seja, a gestão da universidade de forma horizontal, considerando as necessidades dos usuários, o engajamento da comunidade e a participação de *entusiastas* e não somente *especialistas* para a obtenção de infraestrutura urbana, pode contribuir para que as universidades se configurem também em espaços públicos qualificados nos municípios onde se inserem.

Mulgan (2006) considera que o desenvolvimento, a prototipagem e os projetos pilotos podem melhor “galvanizar” o entusiasmo em aplicar a inovação social em um segundo estágio do processo e um terceiro mais dedicado à comunicação como essencial para escalar, replicar e difundir as atividades. Em um quarto momento, a inovação social continua a mudar: aprendizado e adaptação transformam-se e podem, inclusive, apresentar-se bem diferentes das expectativas dos pioneiros. Muito embora haja um trânsito entre formal/informal ao longo da breve trajetória analisada, Mulgan (2006) considera, igualmente, sobre a consolidação da formalização das iniciativas nas abordagens finais do processo de inovação social, o que tem ocorrido no sentido inverso no caso estudado na UFFS.

Hazelkorn (2009) considera que a inovação social pode ocorrer a partir de indivíduos de contextos atípicos que querem construir instituições sólidas para preservar valores que são informais e, ao mesmo tempo, um “querer” estruturar relações sociais mais longevas, redefinindo, dessa forma, o próprio papel dos atores. É possível também considerar que o elemento competitivo de uma eleição interna pode vir a ser um elemento que pode alavancar ações latentes de inovação social, conforme estudado, ainda que se coloque em suspeição esse “querer” estruturar relações sociais mais longevas.

Ainda, Mulgan (2006) considerava sobre uma curva S, com uma abordagem de lento crescimento inicial com um grupo pequeno de atores, seguido de uma abordagem de rápida decolagem e intensificação de atividades de inovação social precedida de uma lenta saturação e maturidade atingida, o que o presente artigo define como aprendizado institucional. O espaço público, conforme observado, pode ser coproduzido por aqueles que dele usufruem e nele vivenciam suas experiências. Em um *campus* universitário, a comunidade acadêmica é composta por uma heterogeneidade de “produtores” desse espaço, como estudantes, técnicos administrativos, docentes e terceirizados. A interação entre esses atores nem sempre se dá de forma harmoniosa, pois há de se considerar que existem relações de poder e prestígio e que nem todos usufruem igualmente dos espaços. Pode, inclusive, haver períodos de nítida saturação de iniciativas após um grande salto.

Não houve, no caso estudado da UFFS, reprodutibilidade ou escalabilidade das ações de inovação social na UFFS, haja vista que nem todos os *campi* de uma mesma instituição possuem as mesmas condições ou contextos com relação à abertura dos gestores ou iniciativas dos usuários. Muito embora se possa falar em um “aprendizado institucional”, dada a troca de experiências entre os envolvidos, ainda assim trata-se de apropriações pontuais, isto é, de vários *cases studies*, já que os resultados não foram observados em todos os *campi* com o mesmo *modus operandi*.

O ambiente institucional da UFFS criada “de baixo para cima” pode não ser uma explicação suficiente para obtenção de uma cultura organizacional focada em inovação social por ser uma universidade com grande participação de movimentos sociais na sua constituição. A condição periférica nas cidades pode, igualmente, ter atuado como impulsionador em um ambiente de crise por conta da falta de qualidade ambiental, que nem sempre é uma das principais alavancas do processo de inovação. Nesse sentido, o paradigma *multicampus* que prevê a padronização, reprodução ou mesmo replicação de soluções pode atuar mesmo como uma barreira para as ações de inovação social. A participação dos usuários no sentido de “estilizar” as soluções pré-formatadas pode ter a ver também com a intenção de moldar uma cultura organizacional que vai além das estruturas internas e da burocracia institucional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar a trajetória de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) *multicampus* para a obtenção de infraestrutura urbana de lazer pela comunidade acadêmica e regional à luz do referencial teórico da inovação social. O envolvimento através da inovação social torna-se uma condição para a promoção da própria infraestrutura de lazer. Os usuários transformam-se em agentes de transformação na passagem da articulação formal para a informal em diversos níveis – midiático, político, simbólico –, com as estratégias mais variadas possíveis: celebrações, trotes solidários, doações, rifas, vaquinhas, mutirão, autoconstrução, reutilização, articulação política extramuros e atração de atores políticos locais e regionais.

Muito importante delinear, também, a presença de *entusiastas* e não só de *especialistas* como ator catalisador de inovação social, principalmente em se tratando do ambiente universitário. Atores que não são servidores técnico-administrativos e docentes também podem ser importantes trazendo contribuições para romper com soluções padronizadas, burocráticas ou encaminhamentos que podem ser típicos de comissões internas, como regimentos e normativos, que na prática não melhoram o espaço público dos *campi* a despeito da importância que têm nas cidades onde se instalam. Tem-se a considerar que grupos mais articulados com maior quantidade de indivíduos e maior “diversidade” de atores como discentes, terceirizados, gestores, empresas contratadas, estagiários, lideranças políticas partidárias podem levar a resultados mais próximos do inicialmente idealizado, enquanto a restrição do formato ao papel da comissão especializada formada por *especialistas* técnico-administrativos e docentes tende a contribuir no sentido de estabelecer diretrizes, planos ou projetos que podem ou não ser executados.

A natureza formal dessas comissões passa a dar lugar a experiências mais maduras e mais “práticas” que tendem, muitas vezes, à informalidade com articulações por redes sociais para chamamento da comunidade envolvida com práticas como o mutirão, autoconstrução e voluntariado, que podem também ser momentos de celebração, reflexão e cimentar relações sociais na instituição. Nesse sentido, as eleições internas também foram observadas como momentos de intensificação de ações no sentido de garantia de infraestruturas de lazer. Da mesma forma, a abordagem institucional *multicampus* passa a dar lugar a uma estratégia de atuação local, ou seja, em cada *campus*. Ainda que o intercâmbio de experiências tenha ocorrido somente na esfera da Reitoria, onde atuam os gestores que também aceitaram muitos dos

expedientes, haja vista que a prestação de contas se deu através do *site* da UFFS ou nas redes sociais, pode-se perceber que houve uma fragmentação das demandas na abordagem final denominada de “Faça você mesmo”, onde se procurou atender a reforma de um edifício em um *campus*, a realização de uma quadra de vôlei ou de uma composteira em outro.

A disponibilidade de tempo de maturação apresenta-se como uma condição de experimentação das ideias no caso da UFFS e há de se considerar, também, a possibilidade de confrontar experiências distintas em um aprendizado institucional. Todavia, o desinteresse, o desestímulo ou a participação restrita dos servidores, em especial dos gestores da instituição, muitas vezes podem se dar também como uma atitude negativa frente à condição horizontal da inovação social. Porém, para recordar Moulaert (2009), a inovação social não pertence somente àquele lugar em que foi gerada, mas acontece em uma complexa rede de interconexões que são espaciais e que resultam em aspirações, desavenças, conflitos, negociação e cooperação entre membros de uma comunidade acadêmica e outros atores externos do desenvolvimento como, por exemplo, políticos e lideranças locais.

Recomendam-se estudos em outras universidades públicas para verificar outras experiências e colocá-las em confronto à luz da inovação social. No âmbito da UFFS, seriam necessários estudos futuros sobre o prosseguimento dessas ações para verificar os resultados produzidos ao longo do tempo, sobretudo em virtude do confinamento exigido pelo combate à pandemia de Covid-19. Esse pode ter restringido fortemente a continuidade dessas ações em a partir de 2020.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Carolina; RONCONI, Luciana; MORAES, Rubens Lima; GONSALVES, Aghata Karoliny Ribeiro; SERAFIM, Lilian Brum Duarte. Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p. 369-387, maio-jun. 2017.

ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, XLI, p. 121-141, 2006.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Revista Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011.

BOUCHER, Gerry; CONWAY, Cheryl; VAN DER MEER, Els. Tiers of Engagement by Universities in their Region's Development. **Regional Studies**, v. 37, n. 9, p. 887-897, 2003.

BUFFA, Ester; DE ALMEIDA PINTO, Gelson. O território da universidade brasileira: o modelo de câmpus. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 67, p. 809-831, out./dez. 2016.

DE ALMEIDA PINTO, Gelson de Almeida; BUFFA, Ester. **Arquitetura e Educação – câmpus universitários brasileiros**. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

DOS SANTOS, Adécio Machado et al. Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 9, n. 1, p. 177-195, jan. 2016.

DOS SANTOS, Adécio Machado dos; PEREIRA, Maurício Fernandes. Universidade e modificação organizacional – do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 5, n. 1, p. 1-27, jan./abr. 2012.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, maio 2017.
FAGERBERG, Jan. Innovation: A Guide to de Literature. *In*: FAGERBERG, Jan; MOWERY, David C; NELSON, Richard R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford University Press, New York, 2006.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade; FARIAS, Josivania Silva. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013.

HAZELKORN, Ellen. **Community engagement as social innovation**. Dublin: Institute of Technology, 2009.

HULGARD, Lars; FERRARINI, Adriane Vieira. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-263, set./dez. 2010.

LAGO, Ivann Carlos et al. Políticas públicas e gestão universitária: a experiência da UFFS. **Revista Di@logus**, v. 4, n. 2, p. 153-169, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MÁXIMO, Rérisson. Efeitos territoriais de políticas educacionais: a recente expansão e interiorização do ensino federal em cidades não metropolitanas no Ceará. **Revista Brasileira de Gestão Urbana (URBE)**, v. 12, 2020.

MOULAERT, Frank. Social Innovation: institutionally embedded, territorially (re)produced. **Social Innovation and Territorial Development**, p. 11-24, 2009.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v.1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: National Endowment for Science, Technology and the Art, 2010.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. Understanding and managing innovation in public services. In: **Handbook of innovation in public services**. Cheltenham: Edward Elgar, 2013.

PAULA, Karine de Almeida; FARIA, Teresa Cristina de Almeida. A interiorização dos *campi* das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e seus impactos no espaço urbano: um estudo de caso a partir da cidade de Viçosa-MG. **Revista Brasileira de Gestão Urbana (URBE)**, v. 12, 2020.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; JANISSEK DE SOUZA, Janice Aparecida. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 3, p. 240-260, set. 2015.

PERETTI, Fernanda Mara et al. Processos participativos na gestão de universidades federais: o caso da Universidade Federal da Fronteira Sul. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 45, p. 233-248, out./nov. 2018.

SOLIS, Martin; MORA-ESQUIVEL, Ronald. Development and validation of a measurement scale of the innovative culture in work teams. **International Journal of Innovation Science**, v. 11, n. 2, p. 299-322, 2019.

TISCHER, Wellington. O instrumento das Leituras Comunitárias na Implantação dos *campi* e o Plano Diretor da Universidade Federal da Fronteira Sul. **Anais. XV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional**. Recife: ANPUR, 2013.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Abertura de trilha para estudos e passeio é iniciada no Campus Chapecó**. Publicada em 1º de abril de 2019a. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/campi/chapeco/noticias/abertura-de-trilha-para-estudos-e-passeio-e-iniciada-no-campus-chapeco>. Acesso em: 20 set. 2020.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). **Arte em bancos e escada: Projeto Cores começa a dar mais “vida” ao Campus Chapecó**. Publicada em 10 de fevereiro de 2020. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/campi/chapeco/noticias/artes-em-bancos-e-escada-projeto-cores-comeca-a-dar-mais-2018vida2019-ao-campus-chapeco>. Acesso em: 20 set. 2020.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **EDITAL N.12/DIR-CH/UFFS/2019**. Seleção de voluntários para a execução do Projeto Cores. Publicado em 27 de setembro de 2019b.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **PORTARIA N. 1204/GR/UFFS/2017**. Constitui comissão para discutir sobre a possibilidade de painéis artísticos nos prédios da UFFS. Publicada em 4 de outubro de 2017a. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/atos-normativos/portaria/gr/2017-1204>. Acesso em: 15 nov. 2019.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Relatório de Gestão 2009-2019**. Disponível em: http://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/relatorio-de-gestao-2009-2019c. Acesso em: 13 nov. 2019. *E-book*.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **RESOLUÇÃO N. 3/CONSUNI/CAPCP/UFFS/2019**. Publicado em 1º de março de 2019d. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicapgp/2019-0007>. Acesso em: 12 nov. 2019.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **RESOLUÇÃO N.7/CONSUNI/CAPCP/UFFS/2019**. Publicado em 1º de agosto de 2019e. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicapgp/2019-0007>. Acesso em: 31 out. 2019.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **UFFS – *Campus Chapecó* terá pedacinho da Rio 2016**. Publicado em 23 de novembro de 2017b. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/campi/chapeco/noticias/uffs-2013-campus-chapeco-tera-pedacinho-da-rio-2016>. Acesso em: 13 nov. 2019.

UFFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **UFFS recebe emenda parlamentar**. Publicado em 29 de novembro de 2019f. Disponível em: http://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao/noticias/uffs-recebe-emenda-parlamentar. Acesso em: 30 nov. 2019.