

HABITAT DE INOVAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL (HIGE): UMA PROPOSIÇÃO DE ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR NO TERRITÓRIO DE TUBARÃO/SC

**EDUCATIONAL MANAGEMENT INNOVATION HABITAT (HIGE): A
PROPOSAL FOR AN INNOVATION ECOSYSTEM TO STRENGTHEN SCHOOL
MANAGEMENT IN THE TUBARÃO/SC TERRITORY**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 06/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/785951447](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/785951447)

Adelcio Machado dos Santos¹

Felipe Felisbino²

RESUMO

A crescente complexidade dos sistemas educacionais exige novos modelos de gestão capazes de promover aprendizagem organizacional, inovação e articulação entre diferentes atores sociais. Nesse contexto, este artigo apresenta a proposição de um Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE) para o território de Tubarão, Santa Catarina. O objetivo consiste em propor um ecossistema de inovação voltado ao fortalecimento da gestão escolar, articulando universidades, poder público, redes de ensino, gestores, professores e comunidade escolar em uma estrutura colaborativa de produção, circulação e aplicação do conhecimento. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter propositivo, fundamentada na literatura sobre habitats de inovação, gestão do conhecimento, inovação pública e desenvolvimento territorial. Os resultados da análise permitiram estruturar um modelo sistêmico organizado em quatro círculos interdependentes: núcleo estratégico, plataforma de conhecimento, redes de atores e campo aplicado. Conclui-se que o HIGE possui potencial para reduzir a fragmentação das práticas de gestão escolar, fortalecer a integração entre teoria e prática e consolidar uma cultura de inovação educacional baseada na colaboração e na inteligência coletiva do território.

Palavras-chave: Habitat de inovação; Gestão educacional; Gestão do conhecimento; Inovação pública; Desenvolvimento territorial.

ABSTRACT

The increasing complexity of educational systems requires new management models capable of fostering organizational learning, innovation, and collaboration among different social actors. In this context, this article presents the proposal of an Educational Management Innovation Habitat (HIGE) for the territory of Tubarão,

Santa Catarina, Brazil. The objective is to propose an innovation ecosystem aimed at strengthening school management by connecting universities, public authorities, educational networks, school leaders, teachers, and the school community within a collaborative structure for the production, circulation, and application of knowledge. Methodologically, this is an applied research study with a qualitative approach and a propositional nature, grounded in the literature on innovation habitats, knowledge management, public innovation, and territorial development. The findings enabled the development of a systemic model organized into four interdependent circles: the strategic core, the knowledge platform, actor networks, and the applied field. The study concludes that HIGE has the potential to reduce the fragmentation of school management practices, strengthen the integration between theory and practice, and consolidate a culture of educational innovation based on collaboration and the collective intelligence of the territory.

Keywords: Innovation Habitat; Educational Management; Knowledge Management; Public Innovation; Territorial Development.

1. INTRODUÇÃO

As transformações sociais, tecnológicas, econômicas e culturais observadas nas últimas décadas têm produzido impactos significativos sobre as organizações públicas e privadas, exigindo novos modelos de gestão capazes de responder a contextos cada vez mais complexos, dinâmicos e incertos (Castells, 2022; Morin, 2015).

A chamada sociedade do conhecimento, impulsionada pelos avanços das tecnologias da informação e comunicação, pela

ampliação das redes colaborativas e pela crescente valorização dos ativos intangíveis, alterou profundamente as formas de produzir, compartilhar e aplicar conhecimento (Castells, 2022; Lévy, 2015).

Nesse cenário, a educação ocupa posição estratégica. Além de sua função tradicional de promover processos de ensino e aprendizagem, as instituições educacionais passaram a ser demandadas a contribuir para a formação cidadã, a inclusão social, o desenvolvimento de competências para o século XXI, a sustentabilidade, a inovação e a construção de sociedades mais democráticas e participativas. Tais desafios ampliam significativamente a complexidade da gestão educacional, exigindo dos gestores escolares capacidades que ultrapassam os limites da administração burocrática tradicional. A gestão escolar contemporânea demanda competências relacionadas à liderança, governança, articulação institucional, gestão do conhecimento e inovação (Wenger, 1998; Nonaka&Takeuchi, 2008). O gestor escolar deixa de ser apenas executor de políticas públicas e administrador de recursos para assumir papel de articulador de redes, mediador de processos colaborativos e promotor de ambientes favoráveis à aprendizagem organizacional e à inovação. Nesse contexto, a escola passa a ser compreendida não apenas como espaço de ensino, mas também como ambiente de produção, circulação e aplicação de conhecimentos relevantes para o desenvolvimento do território.

Apesar dos avanços observados nas políticas educacionais e nas práticas de gestão, persistem desafios estruturais relacionados à fragmentação das experiências, à baixa circulação do conhecimento produzido nas escolas e à limitada sistematização das boas práticas desenvolvidas pelos profissionais da educação. Muitas iniciativas exitosas permanecem restritas aos contextos locais em que foram

concebidas, dificultando processos de aprendizagem coletiva e a construção de capacidades institucionais mais amplas.

Paralelamente, as universidades e centros de pesquisa produzem conhecimentos científicos relevantes para a melhoria dos sistemas educacionais. Contudo, observa-se frequentemente a existência de distanciamento entre a produção acadêmica e os espaços concretos de implementação das políticas e práticas educacionais. Essa desconexão limita o potencial transformador do conhecimento científico e reduz as possibilidades de inovação baseada em evidências, constituindo um dos principais desafios para o fortalecimento da gestão educacional contemporânea.

A literatura sobre inovação tem demonstrado que soluções para problemas complexos tendem a emergir de ambientes colaborativos capazes de integrar diferentes atores, conhecimentos e experiências (Etzkowitz, 2008; Carayannis & Campbell, 2010). Nesse contexto, os habitats de inovação destacam-se como estruturas organizacionais que favorecem a interação entre universidades, governo, organizações e sociedade civil, promovendo a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento para a geração de valor público e desenvolvimento territorial. Mais do que espaços físicos, os habitats de inovação configuram ecossistemas dinâmicos de aprendizagem, cooperação e experimentação, nos quais diferentes atores contribuem para a construção coletiva de soluções inovadoras.

A aplicação dessa perspectiva ao campo educacional representa uma oportunidade relevante para aproximar teoria e prática, fortalecer redes de colaboração e criar mecanismos permanentes de gestão do conhecimento voltados à melhoria da qualidade da

educação. Ao reconhecer a escola como espaço de inovação e o gestor escolar como agente articulador de processos de transformação, torna-se possível conceber novos modelos institucionais capazes de potencializar as capacidades existentes nos territórios.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa. O artigo propõe a criação de um Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE) para o território de Tubarão, no sul de Santa Catarina, concebido como um ecossistema colaborativo destinado à produção, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento em gestão escolar. A proposta busca articular universidades, órgãos governamentais, redes de ensino, gestores escolares, professores e comunidade em torno de um ambiente estruturado de aprendizagem coletiva e inovação aplicada.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre habitats de inovação em contextos educacionais, ampliando a compreensão acerca das possibilidades de integração entre gestão do conhecimento, inovação pública e desenvolvimento territorial. Do ponto de vista prático, apresenta uma proposta de intervenção capaz de fortalecer a gestão escolar, reduzir a fragmentação das experiências educacionais e estimular a construção de uma cultura colaborativa de inovação no território.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é propor um Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE) para o território de Tubarão/SC, estruturado como um ecossistema de conhecimento e inovação voltado ao fortalecimento da gestão escolar, à integração entre universidade e escola e à promoção do desenvolvimento educacional territorial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Habitats de Inovação e Ecossistemas de Conhecimento

A crescente complexidade dos desafios contemporâneos tem impulsionado a busca por modelos organizacionais capazes de integrar conhecimento, inovação e desenvolvimento territorial. Nesse contexto, os habitats de inovação emergem como ambientes destinados a favorecer a interação entre diferentes atores sociais, promovendo processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento para geração de valor econômico e social.

O conceito de habitat de inovação abrange uma diversidade de arranjos institucionais, incluindo parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras, centros de inovação, living labs, coworkings e plataformas colaborativas de conhecimento. Apesar das diferentes configurações, todos compartilham o propósito de criar condições favoráveis à inovação por meio da articulação entre pessoas, organizações e instituições.

Segundo Fiates (2014), os habitats de inovação constituem espaços físicos, digitais ou híbridos que estimulam a criatividade, a aprendizagem coletiva, o empreendedorismo e o desenvolvimento de soluções inovadoras. Nessa perspectiva, a inovação não é compreendida como resultado de esforços isolados, mas como consequência de processos colaborativos que envolvem múltiplos atores e diferentes formas de conhecimento.

A evolução desse conceito levou à consolidação da noção de ecossistemas de inovação. Diferentemente das abordagens tradicionais centradas em organizações individuais, os ecossistemas de inovação enfatizam as relações de interdependência existentes

entre universidades, governos, empresas, organizações da sociedade civil e cidadãos. A inovação passa a ser entendida como fenômeno sistêmico, produzido por redes de interação capazes de combinar competências, recursos e conhecimentos distribuídos no território.

Sob essa ótica, o conhecimento assume papel central como principal ativo estratégico para o desenvolvimento. Surge, assim, a noção de ecossistemas de conhecimento, caracterizados por ambientes que favorecem a produção, circulação, compartilhamento e aplicação de saberes em benefício da coletividade. Tais ecossistemas reconhecem que o conhecimento não se encontra concentrado em uma única instituição, mas distribuído entre diferentes atores que interagem continuamente.

No campo educacional, essa abordagem apresenta grande potencial. As escolas produzem diariamente conhecimentos decorrentes de suas práticas pedagógicas, processos de gestão, experiências de participação comunitária e estratégias de enfrentamento de desafios locais. Entretanto, grande parte desse conhecimento permanece tácito, fragmentado ou restrito ao ambiente em que foi produzido. A constituição de um habitat de inovação voltado à gestão educacional pode contribuir para transformar experiências individuais em patrimônio coletivo, fortalecendo processos de aprendizagem institucional e desenvolvimento territorial.

Nesse sentido, o Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE) proposto neste estudo fundamenta-se na compreensão de que a inovação educacional depende da construção de ambientes colaborativos capazes de conectar diferentes atores, sistematizar

conhecimentos produzidos nas escolas e promover sua circulação em escala territorial.

2.2. A Hélice Quádrupla e a Inovação Educacional

As discussões contemporâneas sobre inovação têm sido fortemente influenciadas pelo modelo da Hélice Tríplice, desenvolvidas por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff (2000). Essa abordagem propõe que a inovação emerge da interação entre três atores centrais: universidade, governo e setor produtivo. A universidade contribui com a produção de conhecimento científico; o governo estabelece políticas públicas e mecanismos de regulação; e as empresas transformam conhecimento em soluções aplicadas e desenvolvimento econômico.

Ao longo do tempo, verificou-se que a participação desses três atores, embora fundamental, não era suficiente para explicar a complexidade dos processos inovadores. Como consequência, surgiu o modelo da Hélice Quádrupla, que incorpora a sociedade civil como quarto elemento do sistema de inovação. Essa ampliação reconhece que cidadãos, comunidades, organizações sociais e usuários também participam ativamente da produção, validação e difusão do conhecimento.

Posteriormente, autores como Carayannis e Campbell (2010), avançaram para a formulação da Hélice Quíntupla, incluindo a sustentabilidade ambiental como dimensão estruturante dos processos de inovação. Nessa perspectiva, inovação, desenvolvimento econômico, inclusão social e preservação ambiental tornam-se componentes inseparáveis de uma mesma estratégia de desenvolvimento.

No campo educacional, a lógica da hélice quádrupla revela-se especialmente pertinente. As escolas constituem espaços de convergência entre diferentes atores sociais: estudantes, famílias, gestores, professores, universidades, órgãos governamentais e comunidade. A qualidade da educação depende, em grande medida, da capacidade de articulação e cooperação entre esses agentes.

A inovação educacional, portanto, não deve ser compreendida como resultado exclusivo de políticas públicas centralizadas ou de pesquisas acadêmicas isoladas. Ela emerge das interações estabelecidas no território, da troca de experiências, da aprendizagem coletiva e da construção compartilhada de soluções para problemas concretos. Sob essa perspectiva, o gestor escolar assume papel estratégico como articulador de redes e promotor de processos colaborativos.

A proposta do HIGE encontra respaldo nessa abordagem ao buscar estruturar um ambiente capaz de integrar universidade, governo, redes de ensino e comunidade em torno da produção e circulação do conhecimento educacional. Dessa forma, o habitat atua como mecanismo de operacionalização da lógica da hélice quádrupla no contexto da gestão educacional.

2.3. Gestão do Conhecimento e Inovação Pública

A gestão do conhecimento consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais campos de estudo relacionados à aprendizagem organizacional e à inovação. Seu objetivo consiste em criar mecanismos capazes de identificar, organizar, compartilhar,

preservar e aplicar conhecimentos relevantes para o desempenho das organizações.

Entre os autores mais influentes dessa área destacam-se Nonaka e Takeuchi (2008), que desenvolveram a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. Segundo esses autores, o conhecimento é produzido continuamente por meio da interação entre conhecimento tácito, aquele incorporado às experiências, habilidades e percepções dos indivíduos, e conhecimento explícito, que pode ser formalizado, registrado e compartilhado.

O modelo SECI(Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), demonstra como o conhecimento circula dentro das organizações, transformando experiências individuais em conhecimento coletivo e institucional. Essa abordagem possui grande relevância para o campo educacional, onde grande parte do conhecimento produzido pelos gestores e professores permanece tácito e pouco documentado. A partir dessa perspectiva, a gestão do conhecimento passa a desempenhar papel fundamental no fortalecimento das capacidades institucionais das redes de ensino. A sistematização de boas práticas, a criação de observatórios, a construção de repositórios digitais e a formação de comunidades de prática representam mecanismos capazes de ampliar a circulação do conhecimento e promover processos contínuos de aprendizagem organizacional.

Paralelamente, o conceito de inovação pública vem ganhando relevância nas discussões sobre modernização do Estado e melhoria da qualidade dos serviços públicos. A inovação pública refere-se à implementação de novas ideias, processos, métodos ou formas de

organização capazes de gerar valor público e melhorar a capacidade governamental de responder às demandas da sociedade. No contexto educacional, a inovação pública envolve a criação de soluções que ampliem a eficiência administrativa, fortaleçam a participação social, qualifiquem a tomada de decisão e promovam melhores resultados de aprendizagem. Entretanto, a inovação no setor público depende da existência de ambientes favoráveis à experimentação, à colaboração e à aprendizagem institucional.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento e a inovação pública apresentam forte complementaridade. Enquanto a gestão do conhecimento fornece mecanismos para identificar e compartilhar experiências relevantes, a inovação pública utiliza esse conhecimento para transformar práticas, processos e políticas. O Habitat de Inovação em Gestão Educacional proposto neste estudo busca justamente integrar essas duas perspectivas, criando um ambiente capaz de transformar conhecimentos dispersos em soluções inovadoras para o fortalecimento da gestão escolar e do desenvolvimento educacional territorial.

3. EPISTEMOLOGIA DA PESQUISA E PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

3.1. A Construção do Conhecimento em Contextos Complexos

A compreensão dos fenômenos educacionais contemporâneos exige o reconhecimento de que a realidade social é marcada pela complexidade, pela interdependência e pela permanente interação entre diferentes atores, instituições e contextos. A educação não pode ser reduzida a um conjunto de processos técnicos ou administrativos, pois constitui um fenômeno social multifacetado,

influenciado simultaneamente por fatores culturais, políticos, econômicos, históricos e territoriais.

Nessa perspectiva, a produção do conhecimento afasta-se de concepções positivistas que pressupõem a existência de uma realidade objetiva passível de ser observada de forma neutra e linear. Ao contrário, o conhecimento passa a ser compreendido como uma construção social resultante das interações estabelecidas entre sujeitos, saberes e contextos específicos. O pesquisador deixa de ocupar uma posição externa ao fenômeno estudado e passa a integrar o próprio processo de produção do conhecimento.

Essa compreensão aproxima-se das contribuições de Edgar Morin (2015), para quem os fenômenos sociais devem ser analisados a partir do paradigma da complexidade. Segundo essa perspectiva, os processos educativos não podem ser compreendidos de forma fragmentada ou disciplinarmente isolada, uma vez que envolvem relações dinâmicas entre indivíduos, organizações, comunidades e sistemas institucionais. A complexidade exige uma abordagem capaz de reconhecer simultaneamente a diversidade dos elementos envolvidos e as interdependências que os conectam.

A presente pesquisa adota essa perspectiva epistemológica ao compreender a gestão educacional como um sistema complexo inserido em um contexto territorial igualmente complexo. A produção do conhecimento não é entendida como atividade exclusiva da academia, mas como resultado de interações contínuas entre gestores, professores, pesquisadores, estudantes, famílias, organizações e poder público.

Essa visão dialoga também com as abordagens construtivistas e socioconstrutivistas, segundo as quais o conhecimento é produzido por meio da interação social e da atribuição compartilhada de significados. A realidade educacional não é simplesmente observada, mas interpretada, reconstruída e transformada pelos sujeitos que dela participam. Sob essa perspectiva, a inovação educacional não é concebida como mera transferência de tecnologias ou aplicação de modelos previamente definidos, mas como resultado de processos coletivos de aprendizagem, experimentação, reflexão crítica e construção compartilhada de soluções. A inovação emerge da capacidade dos atores de interpretar problemas, mobilizar conhecimentos e desenvolver respostas adequadas às especificidades de seus contextos.

3.2. A Epistemologia dos Ecossistemas de Inovação

As transformações ocorridas na sociedade do conhecimento produziram mudanças significativas nas formas de geração e circulação do conhecimento. Os modelos tradicionais, caracterizados pela separação entre teoria e prática e pela centralização da produção científica nas universidades, passaram a conviver com abordagens mais colaborativas e distribuídas.

Nesse contexto, os ecossistemas de inovação representam uma importante mudança paradigmática. O conhecimento deixa de ser concebido como produto exclusivo de instituições especializadas e passa a ser compreendido como resultado de processos coletivos de interação entre múltiplos atores. Essa perspectiva encontra respaldo nas discussões propostas por Michael Gibbons *et al.* (1994) e colaboradores sobre o chamado Modo 2 de produção do conhecimento. Diferentemente do Modo 1, caracterizado pela

produção disciplinar e acadêmica do conhecimento, o Modo 2 enfatiza a geração de conhecimento em contextos de aplicação, envolvendo diferentes atores e orientando-se para a resolução de problemas concretos. Nos ecossistemas de inovação, o conhecimento é produzido em ambientes colaborativos nos quais universidades, governos, organizações, comunidades e usuários participam conjuntamente dos processos de criação, validação e aplicação do saber. O conhecimento torna-se simultaneamente científico, prático, contextualizado e socialmente relevante.

Os habitats de inovação materializam essa lógica ao criarem espaços que favorecem a interação entre diferentes formas de conhecimento. A inovação passa a ser compreendida como resultado das conexões estabelecidas entre pessoas, instituições e territórios, e não apenas como consequência de investimentos em pesquisa ou tecnologia. No contexto educacional, essa mudança possui implicações significativas. Universidades, escolas, gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade passam a ser reconhecidos como coprodutores do conhecimento educacional. Cada ator contribui com experiências, saberes e perspectivas que enriquecem os processos de aprendizagem coletiva e inovação.

A proposta do Habitat de Inovação em Gestão Educacional fundamenta-se justamente nessa compreensão epistemológica. O HIGE busca criar condições institucionais para que o conhecimento produzido nos diferentes espaços educacionais possa ser compartilhado, sistematizado, validado e transformado em soluções aplicadas para os desafios da gestão escolar e do desenvolvimento territorial.

3.3. O Paradigma da Transdisciplinaridade

Os desafios enfrentados pela educação contemporânea ultrapassam os limites das abordagens disciplinares tradicionais. Problemas relacionados à gestão escolar, inovação, inclusão, cidadania, desenvolvimento humano e participação comunitária não podem ser compreendidos adequadamente a partir de uma única área do conhecimento. Nesse sentido, a presente pesquisa dialoga com o paradigma da transdisciplinaridade, especialmente com as contribuições de Basarab Nicolescu (2008). Para o autor, a transdisciplinaridade não busca substituir as disciplinas, mas promover o diálogo entre elas, reconhecendo que a realidade é composta por múltiplos níveis interdependentes que exigem abordagens integradoras.

A transdisciplinaridade parte do pressuposto de que os problemas complexos demandam a articulação de diferentes formas de conhecimento, incluindo saberes científicos, profissionais, organizacionais e comunitários. Trata-se de uma abordagem que busca superar a fragmentação do conhecimento e promover uma compreensão mais abrangente da realidade. No contexto da gestão educacional, essa perspectiva revela-se particularmente relevante. A compreensão dos desafios escolares exige contribuições provenientes da educação, administração pública, gestão do conhecimento, sociologia, psicologia, ciência política, desenvolvimento territorial e inovação.

Além disso, a transdisciplinaridade amplia o reconhecimento da legitimidade de diferentes formas de saber. O conhecimento produzido pela experiência dos gestores, pelas práticas docentes, pelas comunidades escolares e pelos territórios passa a ocupar posição complementar ao conhecimento acadêmico, contribuindo para a construção de soluções mais adequadas aos contextos reais.

A proposta do HIGE incorpora essa visão ao estruturar um ambiente de interação entre diferentes instituições e comunidades de conhecimento. O habitat é concebido como espaço de convergência onde saberes distintos se encontram, dialogam e produzem novas possibilidades de ação.

3.4. O Conhecimento Como Transformação da Realidade

A presente pesquisa também se aproxima das tradições da pesquisa aplicada, da pesquisa-intervenção e da produção de conhecimento orientada para a transformação social. Nessa perspectiva, o conhecimento não possui apenas finalidade explicativa ou descritiva, mas também compromisso com a melhoria das condições concretas da realidade estudada. Essa concepção encontra respaldo em autores que defendem uma ciência socialmente comprometida, capaz de produzir impactos positivos sobre as comunidades e organizações. O conhecimento científico passa a ser avaliado não apenas por sua consistência teórica, mas também por sua capacidade de contribuir para a resolução de problemas públicos e para a geração de valor social.

A discussão proposta por Boaventura de Sousa Santos (2011) acerca da ecologia dos saberes reforça essa compreensão ao defender a valorização do diálogo entre diferentes formas de conhecimento. Segundo essa abordagem, a construção de soluções para problemas complexos exige a articulação entre conhecimento científico, experiência prática e saberes produzidos nos contextos locais. No campo educacional, essa perspectiva assume importância particular. As escolas não são apenas espaços de aplicação de teorias produzidas externamente, mas ambientes que produzem conhecimento continuamente a partir de suas experiências, desafios

e processos de aprendizagem institucional. Reconhecer essa capacidade significa ampliar as possibilidades de inovação e fortalecimento das redes educacionais.

O Habitat de Inovação em Gestão Educacional emerge, portanto, como uma proposição epistemologicamente fundamentada na ideia de que conhecer e transformar constituem processos inseparáveis. A produção do conhecimento ocorre simultaneamente à criação de novas práticas, à experimentação de soluções e à construção de capacidades institucionais voltadas ao desenvolvimento educacional do território. Sob essa perspectiva, o HIGE não é concebido apenas como um modelo organizacional ou uma estrutura de governança. Trata-se de um ambiente de coprodução do conhecimento, aprendizagem coletiva e inovação territorial, no qual diferentes atores contribuem para transformar experiências individuais em inteligência coletiva capaz de promover melhorias sustentáveis na gestão educacional e no desenvolvimento das comunidades escolares.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e natureza propositiva. Sua finalidade principal consiste na elaboração de uma proposta conceitual e operacional de Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE), concebido como mecanismo de fortalecimento da gestão escolar e de promoção da inovação educacional no território de Tubarão, Santa Catarina.

Segundo a classificação proposta por Gil (2008), as pesquisas aplicadas buscam gerar conhecimentos voltados à solução de problemas concretos, produzindo contribuições práticas para

organizações, instituições e comunidades. Nesse sentido, o estudo não se limita à compreensão teórica dos fenômenos investigados, mas busca desenvolver uma proposição capaz de contribuir para o enfrentamento de desafios identificados na realidade educacional local.

A opção pela abordagem qualitativa fundamenta-se na natureza do objeto investigado. Conforme destacam Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é particularmente adequada para compreender fenômenos complexos, contextuais e socialmente construídos. Considerando que a gestão educacional envolve relações humanas, processos organizacionais, dinâmicas institucionais e interações territoriais, a abordagem qualitativa possibilita uma compreensão mais abrangente dos significados, desafios e potencialidades presentes no contexto estudado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa enquadra-se como exploratória e descritiva. Seu caráter exploratório decorre da busca por ampliar a compreensão sobre a aplicação dos conceitos de habitats de inovação ao campo da gestão educacional, tema ainda pouco explorado na literatura nacional. Simultaneamente, apresenta natureza descritiva ao identificar e analisar características, desafios e oportunidades relacionadas à circulação do conhecimento, à articulação institucional e aos processos de inovação presentes no território investigado. Do ponto de vista metodológico, o estudo adota uma estratégia de construção conceitual fundamentada na revisão da literatura e na análise contextual do território. A elaboração da proposta do HIGE resultou da articulação entre referenciais teóricos relacionados aos habitats de inovação, ecossistemas de conhecimento, gestão do conhecimento, inovação

pública, desenvolvimento territorial, governança colaborativa e gestão educacional.

A construção do modelo proposto também foi influenciada pela experiência prática do pesquisador no campo da gestão pública e educacional, bem como pela observação das dinâmicas institucionais presentes no território de Tubarão/SC. Essa aproximação com a realidade estudada permitiu identificar desafios recorrentes relacionados à fragmentação das práticas de gestão escolar, à baixa sistematização das experiências exitosas, às dificuldades de circulação do conhecimento entre instituições educacionais e à limitada integração entre universidades, redes de ensino e comunidade.

Sob a perspectiva epistemológica adotada neste estudo, a realidade educacional é compreendida como um sistema complexo, caracterizado pela interação contínua entre diferentes atores e níveis institucionais. Consequentemente, a construção da proposta não foi orientada por uma lógica linear de resolução de problemas, mas por uma abordagem sistêmica que reconhece a interdependência entre produção de conhecimento, governança, aprendizagem organizacional e inovação territorial.

A elaboração do Habitat de Inovação em Gestão Educacional ocorreu em quatro etapas complementares. A primeira consistiu na revisão e sistematização dos referenciais teóricos relacionados aos habitats de inovação, ecossistemas de conhecimento, hélices de inovação, gestão do conhecimento e inovação pública. A segunda envolveu a análise das características e desafios do contexto educacional territorial. A terceira etapa concentrou-se na definição da arquitetura conceitual do modelo, identificando seus

componentes, atores, fluxos de interação e mecanismos de governança. Por fim, a quarta etapa compreendeu a estruturação da proposta de operacionalização do habitat, incluindo seus pilares estratégicos, ações prioritárias, stakeholders e indicadores de acompanhamento.

O produto resultante da pesquisa consiste em uma proposição conceitual de Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE), estruturada como um ecossistema colaborativo destinado à produção, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento em gestão escolar. O modelo busca integrar universidades, governo, redes de ensino, gestores escolares, professores e comunidade em um ambiente permanente de aprendizagem coletiva, inovação e desenvolvimento territorial. Embora não contemple, neste momento, uma etapa empírica de implementação ou validação em campo, a proposta apresenta potencial para subsidiar futuras pesquisas aplicadas, projetos-piloto e processos de experimentação institucional. Nesse sentido, o estudo configura-se como uma pesquisa de caráter prospectivo e propositivo, oferecendo uma contribuição teórica e prática para o debate sobre inovação educacional, gestão do conhecimento e desenvolvimento territorial.

Por fim, destaca-se que a escolha metodológica está alinhada à perspectiva epistemológica adotada ao longo do trabalho, segundo a qual a produção do conhecimento ocorre de forma contextualizada, colaborativa e orientada à transformação da realidade. Dessa forma, a pesquisa não se limita à análise dos fenômenos educacionais existentes, mas busca contribuir para a construção de novas possibilidades de ação, aprendizagem e inovação no âmbito da gestão educacional.

4.1. Design Science Research Como Estratégia Metodológica

Além de sua caracterização como pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória e propositiva, o presente estudo aproxima-se dos pressupostos da Design Science Research (DSR), abordagem metodológica voltada ao desenvolvimento de artefatos capazes de solucionar problemas identificados em contextos organizacionais e sociais específicos.

Segundo Hevner, March, Park e Ram (2004), a Design Science Research constitui um paradigma de investigação orientado à criação e avaliação de artefatos destinados a ampliar as capacidades humanas e organizacionais para enfrentar problemas complexos. Diferentemente das abordagens predominantemente explicativas, a DSR busca produzir conhecimento por meio da concepção de soluções inovadoras, gerando simultaneamente contribuições teóricas e práticas.

No contexto desta pesquisa, o problema identificado refere-se à fragmentação das práticas de gestão escolar, à limitada circulação do conhecimento entre instituições educacionais e à reduzida articulação entre universidades, redes de ensino, gestores escolares e comunidade. Tais desafios comprometem a aprendizagem organizacional, dificultam a disseminação de boas práticas e limitam o potencial de inovação no território.

Como resposta a essa problemática, foi concebido o Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE), entendido como o principal artefato resultante da pesquisa. O HIGE caracteriza-se como um modelo organizacional e conceitual destinado a estruturar um ecossistema colaborativo de produção, compartilhamento e

aplicação do conhecimento voltado ao fortalecimento da gestão educacional territorial.

A construção do artefato ocorreu a partir da integração de diferentes referenciais teóricos discutidos ao longo deste trabalho, incluindo habitats de inovação, ecossistemas de conhecimento, hélice quádrupla, gestão do conhecimento, inovação pública, governança colaborativa e desenvolvimento territorial. A articulação desses fundamentos permitiu elaborar uma arquitetura sistêmica capaz de responder aos desafios identificados no contexto educacional do município de Tubarão/SC. Sob a perspectiva da Design Science Research, o conhecimento produzido não se limita à compreensão da realidade existente, mas busca projetar novas possibilidades de ação. Nesse sentido, o HIGE constitui uma proposição de inovação organizacional voltada à transformação das relações entre os atores educacionais do território, promovendo mecanismos estruturados de cooperação, aprendizagem coletiva e inovação aplicada.

A pesquisa concentra-se nas etapas de identificação do problema, fundamentação teórica e desenvolvimento do artefato, correspondendo às fases iniciais do ciclo de Design Science. A etapa de implementação e avaliação empírica do modelo não integra os objetivos deste estudo, constituindo uma agenda relevante para pesquisas futuras. Recomenda-se que trabalhos subsequentes realizem a aplicação piloto do HIGE e a análise de seus impactos sobre a gestão escolar, a circulação do conhecimento e os resultados educacionais do território.

Assim, a incorporação da perspectiva da Design Science Research contribui para fortalecer o rigor metodológico da investigação, evidenciando que o Habitat de Inovação em Gestão Educacional não

se configura apenas como uma proposta teórica, mas como um artefato científico concebido para enfrentar problemas concretos da realidade educacional e promover inovação territorial baseada no conhecimento.

5. RESULTADOS: PROPOSIÇÃO DO HABITAT DE INOVAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL (HIGE).

5.1. Conceito do HIGE

O Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE) constitui a principal proposição resultante desta pesquisa. Trata-se de um ecossistema territorial de conhecimento e inovação concebido para fortalecer a gestão escolar por meio da articulação entre instituições educacionais, universidades, poder público, comunidade e demais atores envolvidos no desenvolvimento educacional do território.

A proposta parte do pressuposto de que os desafios contemporâneos da educação não podem ser enfrentados de forma isolada por uma única instituição ou por atores atuando individualmente. Problemas relacionados à qualidade da educação, gestão escolar, inovação pedagógica, participação comunitária e desenvolvimento humano exigem abordagens colaborativas capazes de integrar diferentes competências, experiências e formas de conhecimento.

Nesse contexto, o HIGE é concebido como um ambiente permanente de produção, circulação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, estruturado para promover aprendizagem coletiva, inovação aplicada e fortalecimento das capacidades institucionais das redes de ensino. Mais do que um espaço físico ou uma estrutura administrativa, o habitat configura-se como um

sistema vivo de interação entre pessoas, organizações e territórios. A arquitetura conceitual do modelo inspira-se na representação simbólica de uma mandala. Essa escolha não possui apenas caráter estético, mas representa a compreensão sistêmica que orienta a proposta. A mandala simboliza integração, equilíbrio, circularidade e interdependência entre os diferentes componentes do ecossistema. Nenhum elemento atua de forma isolada; ao contrário, todos se conectam e influenciam mutuamente os processos de geração de conhecimento e inovação.

No centro dessa estrutura encontra-se o gestor escolar, compreendido como o principal articulador do habitat. Essa posição central representa uma mudança paradigmática em relação às concepções tradicionais da gestão educacional. Historicamente, o gestor escolar foi associado predominantemente a funções administrativas, burocráticas e de execução de políticas públicas. No modelo proposto, entretanto, sua atuação é ampliada para incorporar funções relacionadas à liderança do conhecimento, à articulação institucional e à promoção da inovação. O gestor escolar passa a desempenhar simultaneamente quatro funções estratégicas:

- Articulador de redes: promovendo conexões entre escolas, universidades, órgãos governamentais e comunidade;
- Mediador do conhecimento: facilitando a circulação de informações, experiências e boas práticas entre os diferentes atores do ecossistema;
- Agente de inovação: estimulando a experimentação de novas soluções para desafios educacionais, e

- Líder de processos colaborativos: mobilizando pessoas e instituições em torno de objetivos compartilhados de desenvolvimento educacional.

Ao assumir esse papel ampliado, o gestor deixa de ser apenas destinatário de políticas e passa a atuar como protagonista na construção de soluções e na produção de conhecimento aplicado ao território. O HIGE fundamenta-se na compreensão de que a inovação educacional emerge da interação contínua entre conhecimento, governança e prática. Sua finalidade principal consiste em criar condições institucionais para que o conhecimento produzido nas escolas e demais organizações educacionais seja transformado em inteligência coletiva capaz de gerar melhorias sustentáveis para a educação.

5.2. Estrutura Sistêmica do HIGE

A estrutura do Habitat de Inovação em Gestão Educacional foi concebida a partir de uma lógica sistêmica organizada em quatro círculos interdependentes, articulados em torno do gestor escolar. Cada círculo desempenha funções específicas, mas complementares, contribuindo para a formação de um ecossistema integrado de conhecimento e inovação.

5.2.1. Primeiro Círculo: Núcleo Estratégico

O primeiro círculo corresponde ao Núcleo Estratégico do HIGE. Trata-se do espaço responsável pela orientação institucional, pela definição de diretrizes estratégicas e pela articulação das principais organizações participantes do ecossistema. Sua composição reúne atores com capacidade de liderança, formulação de políticas e produção de conhecimento, incluindo:

- Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL);
- Centro Universitário UNIVINTE;
- Prefeitura Municipal de Tubarão;
- Coordenadoria Regional de Educação (CRE);
- Redes Municipal e Estadual de Ensino.

A presença desses atores permite integrar diferentes perspectivas e competências, fortalecendo a conexão entre produção científica, formulação de políticas públicas e implementação de práticas educacionais.

Entre suas principais atribuições destacam-se:

- Definição das diretrizes estratégicas do habitat;
- Promoção da governança colaborativa;
- Coordenação das ações institucionais;
- Estímulo à produção de conhecimento aplicado;
- Fortalecimento das parcerias interinstitucionais;
- Mobilização de recursos e oportunidades para o desenvolvimento do ecossistema.

O Núcleo Estratégico atua como instância de coordenação e alinhamento, garantindo que as iniciativas desenvolvidas pelo

habitat estejam conectadas às necessidades do território e aos objetivos educacionais compartilhados pelos diferentes atores.

5.2.2. Segundo Círculo: Plataforma de Inteligência e Conhecimento

O segundo círculo representa a infraestrutura de conhecimento do habitat. Sua função consiste em organizar, sistematizar, armazenar, analisar e disseminar informações relevantes para a gestão educacional. Essa plataforma constitui o principal mecanismo de transformação do conhecimento individual em patrimônio coletivo do território.

São componentes dessa estrutura:

- Observatório da Gestão Educacional: Espaço destinado ao monitoramento de indicadores, estudos, pesquisas, tendências e evidências relacionadas à gestão educacional.
- Repositório de Boas Práticas: Ambiente de registro, sistematização e compartilhamento de experiências exitosas desenvolvidas pelas escolas e redes de ensino.
- Base de Dados Educacionais: Sistema integrado de informações destinado a apoiar processos de planejamento, monitoramento e tomada de decisão.
- Plataforma Digital do HIGE: Ambiente virtual responsável por conectar atores, disponibilizar conteúdos, promover interações e ampliar a circulação do conhecimento.

A integração desses componentes possibilita:

- Gestão estruturada do conhecimento;
- Redução da perda de experiências institucionais;
- Fortalecimento da aprendizagem organizacional;
- Disseminação de práticas inovadoras;
- Apoio à tomada de decisão baseada em evidências.

A plataforma transforma o conhecimento produzido localmente em ativo estratégico para o desenvolvimento educacional do território.

5.2.3. Terceiro Círculo: Redes de Atores

O terceiro círculo corresponde ao espaço das interações humanas e institucionais. Trata-se da dimensão relacional do habitat, onde ocorre a construção coletiva do conhecimento e a formação de comunidades de aprendizagem.

Compõem essa rede:

- Gestores escolares;
- Professores;
- Pesquisadores;
- Estudantes;
- Associações de pais e responsáveis;
- Conselhos escolares;

- Comunidade escolar;
- Instituições de apoio ao desenvolvimento regional;
- Organizações da sociedade civil.

A função principal desse círculo consiste em promover conexões, fortalecer o capital social e ampliar a cooperação entre os diferentes atores envolvidos com a educação.

Nesse ambiente são desenvolvidas atividades como:

- Comunidades de prática;
- Grupos de trabalho temáticos;
- Laboratórios colaborativos;
- Oficinas de inovação;
- Seminários e fóruns territoriais;
- Projetos de pesquisa aplicada.

A atuação em rede permite que experiências individuais sejam compartilhadas, debatidas e aprimoradas coletivamente, fortalecendo processos de aprendizagem institucional e inovação educacional.

5.2.4. Quarto Círculo: Campo Aplicado

O quarto círculo representa o espaço de experimentação, implementação e validação das soluções produzidas pelo

ecossistema.É nesse nível que o conhecimento gerado pelos demais componentes do habitat é transformado em ação concreta.

Integram esse círculo:

- Escolas da rede municipal;
- Escolas da rede estadual;
- Projetos educacionais;
- Comissão de Cidadania na Escola (Com-CE);
- Programas de inovação educacional;
- Iniciativas comunitárias vinculadas à educação;
- Experiências territoriais de desenvolvimento humano e cidadania.

As funções centrais desse espaço incluem:

- Implementação de projetos inovadores;
- Experimentação de novas metodologias de gestão;
- Validação de práticas e soluções;
- Avaliação de resultados;
- Produção de evidências;
- Disseminação das experiências bem-sucedidas.

O Campo Aplicado funciona como um verdadeiro laboratório vivo (Living Lab) da gestão educacional, permitindo que ideias sejam testadas em condições reais e continuamente aperfeiçoadas a partir dos resultados obtidos. A interação permanente entre os quatro círculos transforma o HIGE em um sistema dinâmico de aprendizagem coletiva, produção de conhecimento e inovação territorial. Dessa forma, o habitat não apenas fortalece a gestão escolar, mas também contribui para a construção de uma cultura de colaboração, inteligência coletiva e desenvolvimento educacional sustentável no território.

6. DISCUSSÃO

A proposição do Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE) permite ampliar o debate sobre a aplicação dos conceitos de inovação, gestão do conhecimento e desenvolvimento territorial ao campo da educação. Embora a literatura sobre habitats de inovação tenha se desenvolvido principalmente em contextos relacionados ao empreendedorismo, à ciência, à tecnologia e ao desenvolvimento econômico, seus fundamentos apresentam elevado potencial de adaptação para os desafios enfrentados pelos sistemas educacionais contemporâneos.

A principal contribuição teórica da proposta reside na compreensão da gestão educacional como um processo coletivo de produção, circulação e aplicação do conhecimento. Essa perspectiva desloca o foco tradicional da administração escolar, historicamente centrada em funções burocráticas e operacionais, para uma abordagem baseada na aprendizagem organizacional, na colaboração interinstitucional e na inovação contínua.

Sob essa ótica, o HIGE aproxima-se das concepções contemporâneas de ecossistemas de inovação ao reconhecer que o conhecimento encontra-se distribuído entre diferentes atores e organizações. A inovação não é compreendida como resultado de iniciativas isoladas ou de decisões centralizadas, mas como consequência das interações estabelecidas entre universidades, órgãos governamentais, redes de ensino, gestores, professores, estudantes e comunidade. Essa compreensão dialoga diretamente com os pressupostos dos ecossistemas de inovação, segundo os quais a capacidade inovadora de um território depende da densidade e da qualidade das conexões existentes entre seus atores.

A estrutura proposta também apresenta forte aderência ao modelo da Hélice Quádrupla. Ao integrar universidade, governo, instituições educacionais e sociedade civil em um mesmo ambiente colaborativo, o HIGE cria condições para a coprodução do conhecimento e para a construção compartilhada de soluções educacionais. Diferentemente de modelos tradicionais, nos quais o conhecimento é produzido em espaços acadêmicos e posteriormente transferido para os usuários, o habitat promove processos de criação conjunta, nos quais diferentes saberes interagem desde a identificação dos problemas até a implementação das soluções.

Essa característica aproxima o modelo das discussões contemporâneas sobre o Modo 2 de produção do conhecimento. Conforme argumentam Gibbons e colaboradores, a produção do conhecimento em contextos complexos tende a ocorrer em ambientes transdisciplinares, orientados por problemas concretos e envolvendo múltiplos atores. O HIGE materializa essa lógica ao estruturar um ambiente no qual o conhecimento científico, o

conhecimento profissional e os saberes produzidos nas experiências escolares são integrados em processos contínuos de aprendizagem coletiva.

Outro aspecto relevante refere-se à centralidade atribuída ao gestor escolar. A literatura sobre liderança educacional tem demonstrado que a qualidade da gestão constitui um dos fatores mais relevantes para o desempenho institucional das escolas (Wenger, 1998). Contudo, em muitos sistemas educacionais, os gestores permanecem fortemente vinculados a funções administrativas, com reduzido espaço para atuação estratégica. A proposta do HIGE amplia essa compreensão ao posicionar o gestor escolar como articulador do ecossistema de inovação. Nessa condição, o gestor assume funções relacionadas à mobilização de redes, à mediação de conhecimentos, à coordenação de processos colaborativos e à promoção da inovação institucional. Trata-se de uma mudança paradigmática que desloca a figura do gestor de uma posição predominantemente executiva para uma função de liderança estratégica baseada na gestão do conhecimento e na construção de conexões institucionais.

A criação da Plataforma de Inteligência e Conhecimento constitui igualmente uma contribuição relevante do modelo. Um dos desafios recorrentes das organizações públicas, incluindo os sistemas educacionais, refere-se à perda contínua de conhecimento decorrente da rotatividade de profissionais, da ausência de mecanismos de registro e da limitada circulação das experiências produzidas localmente. Muitas práticas bem-sucedidas permanecem restritas às escolas onde foram desenvolvidas e deixam de produzir impactos mais amplos sobre as redes de ensino.

Nesse contexto, instrumentos como o Observatório da Gestão Educacional, o Repositório de Boas Práticas e a Plataforma Digital do HIGE assumem papel estratégico. Além de preservar a memória institucional, esses mecanismos favorecem a sistematização de experiências, a disseminação de soluções inovadoras e a construção de processos de tomada de decisão baseados em evidências. Sob a perspectiva da gestão do conhecimento, tais estruturas contribuem para transformar conhecimentos tácitos em ativos organizacionais compartilhados.

A proposta também apresenta convergência com as discussões sobre inovação pública. Diferentemente da inovação empresarial, orientada predominantemente por objetivos de mercado, a inovação pública busca gerar valor social, ampliar capacidades institucionais e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população. No campo educacional, essa perspectiva envolve a criação de soluções capazes de fortalecer a aprendizagem, a participação social, a eficiência administrativa e a qualidade da gestão escolar.

O HIGE insere-se nesse contexto ao propor mecanismos permanentes de experimentação, aprendizagem e melhoria contínua. A existência de um Campo Aplicado, composto por escolas, projetos educacionais e iniciativas territoriais, cria condições para que novas práticas sejam testadas, avaliadas e aperfeiçoadas em contextos reais de implementação. Essa característica aproxima o modelo da lógica dos Living Labs, nos quais usuários, organizações e instituições participam conjuntamente da criação e validação de soluções inovadoras.

Do ponto de vista do desenvolvimento territorial, a proposta apresenta potencial para fortalecer o capital social existente no território. Conforme argumenta Putnam (2006), o capital social está relacionado à existência de redes de confiança, cooperação e reciprocidade que favorecem a ação coletiva. Ao promover a interação sistemática entre diferentes instituições e comunidades de prática, o HIGE contribui para ampliar os níveis de cooperação e fortalecer vínculos institucionais frequentemente fragilizados pela fragmentação organizacional.

Além disso, o modelo favorece a construção de mecanismos de governança colaborativa. A governança deixa de ser compreendida como responsabilidade exclusiva do Estado e passa a envolver a participação ativa de universidades, escolas, comunidade e demais organizações presentes no território. Essa abordagem amplia as capacidades coletivas de enfrentamento dos desafios educacionais e fortalece processos democráticos de construção de soluções públicas.

Outro aspecto relevante diz respeito à dimensão territorial da proposta. O HIGE não é concebido como um programa isolado ou uma política setorial, mas como um ecossistema enraizado nas características, necessidades e potencialidades do território de Tubarão. Essa perspectiva reconhece que os processos de inovação dependem da mobilização de recursos locais, da valorização das experiências existentes e da construção de soluções contextualizadas às especificidades sociais, culturais e institucionais da região.

Finalmente, a proposta permite avançar na compreensão da própria gestão educacional como habitat de inovação. Tradicionalmente, os

habitats de inovação têm sido associados a ambientes tecnológicos, empresariais ou científicos. O HIGE amplia essa concepção ao demonstrar que a gestão educacional também pode ser compreendida como um espaço privilegiado de produção, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Sob essa perspectiva, a escola deixa de ser apenas destinatária de políticas públicas e passa a ocupar posição ativa na construção de soluções inovadoras para os desafios do desenvolvimento educacional.

Assim, a principal contribuição do modelo reside na articulação entre gestão do conhecimento, inovação pública, governança colaborativa e desenvolvimento territorial, oferecendo uma estrutura conceitual capaz de transformar conhecimentos dispersos em inteligência coletiva e inovação aplicada. Ao integrar diferentes atores em torno de objetivos compartilhados, o HIGE apresenta potencial para fortalecer a capacidade de aprendizagem institucional das redes de ensino e contribuir para a construção de uma cultura permanente de inovação educacional no território.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo propor um Habitat de Inovação em Gestão Educacional (HIGE) para o território de Tubarão, Santa Catarina, concebido como um ecossistema colaborativo voltado à produção, circulação, compartilhamento e aplicação do conhecimento em gestão escolar. A proposta emerge da compreensão de que os desafios contemporâneos da educação exigem abordagens inovadoras capazes de integrar diferentes atores, conhecimentos e instituições em torno da construção coletiva de soluções para problemas complexos.

Ao longo do estudo, verificou-se que a gestão educacional enfrenta desafios históricos relacionados à fragmentação das práticas institucionais, à limitada circulação do conhecimento produzido nas escolas e à persistente distância entre a produção acadêmica e os espaços concretos de implementação das políticas educacionais. Embora escolas, universidades e órgãos públicos produzam continuamente conhecimentos relevantes, a ausência de mecanismos estruturados de articulação e compartilhamento reduz o potencial transformador dessas experiências.

Nesse contexto, o HIGE foi concebido como uma resposta territorial a essa problemática, articulando os princípios dos habitats de inovação, da gestão do conhecimento, da inovação pública e do desenvolvimento territorial em uma única arquitetura sistêmica. Sua estrutura busca integrar universidades, governo, redes de ensino, gestores escolares, professores e comunidade em um ambiente permanente de aprendizagem coletiva, experimentação e inovação aplicada.

A construção do modelo permitiu avançar na compreensão da gestão educacional não apenas como atividade administrativa, mas como um processo de produção, mediação e aplicação do conhecimento. Sob essa perspectiva, o gestor escolar assume papel estratégico como articulador de redes, mediador de saberes e promotor de processos colaborativos de inovação, ampliando significativamente a concepção tradicional da função gestora. Do ponto de vista teórico, a principal contribuição da pesquisa consiste em aproximar o campo dos habitats de inovação das discussões sobre gestão educacional. Tradicionalmente associados aos ambientes empresariais, tecnológicos e científicos, os habitats de inovação passam a ser compreendidos, neste estudo, como

estruturas igualmente capazes de promover inovação social e educacional. A proposta sugere que a própria gestão educacional pode ser concebida como um habitat de inovação, desde que estruturada como um sistema permanente de produção, circulação e aplicação do conhecimento territorial.

Sob a perspectiva epistemológica, o estudo reforça a compreensão de que o conhecimento é produzido de forma colaborativa, contextualizada e distribuída entre diferentes atores sociais. O HIGE fundamenta-se na lógica dos ecossistemas de conhecimento, da transdisciplinaridade e da coprodução do saber, reconhecendo que soluções inovadoras para os desafios educacionais emergem da interação entre universidade, escola, governo e comunidade.

A experiência de construção da proposta no âmbito da disciplina Habitats de Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, também revelou a importância da aproximação entre teoria e território. O processo de interação com stakeholders locais, a análise do ecossistema de inovação de Tubarão e a realização do Demo Day permitiram submeter a proposta ao escrutínio de atores diretamente envolvidos com o desenvolvimento regional, contribuindo para seu aprimoramento conceitual e para sua aderência às necessidades reais do contexto estudado.

Nesse processo, destacam-se igualmente as contribuições decorrentes das atividades colaborativas desenvolvidas ao longo da disciplina, especialmente por meio dos debates, reflexões e trocas de experiências realizadas com os colegas Alexandre Francisco da Silva e a Gabrielle Almeida de Souza, integrantes da equipe de trabalho,

bem como a participação do Dr. Adélcio Machado dos Santos, integrante do Grupo de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC. As discussões promovidas durante a construção do projeto contribuíram para o amadurecimento das ideias, o refinamento conceitual da proposta e a ampliação das perspectivas sobre os desafios e as oportunidades da inovação aplicada à gestão educacional.

Nesse sentido, a apresentação da proposta aos representantes do ecossistema local evidenciou a existência de uma oportunidade estratégica para ampliar o alcance das políticas de inovação no território. Se, tradicionalmente, a inovação tem sido associada sobretudo ao empreendedorismo tecnológico e ao desenvolvimento empresarial, o HIGE propõe ampliar essa compreensão ao inserir a gestão educacional como componente estruturante do ecossistema de inovação territorial. Tal perspectiva reforça a ideia de que o desenvolvimento sustentável de uma região depende igualmente da capacidade de inovar em seus sistemas educacionais e de fortalecer suas instituições formadoras de capital humano e social.

Do ponto de vista prático, a proposta apresenta potencial para fortalecer a capacidade de aprendizagem das redes de ensino, ampliar a circulação de boas práticas, apoiar a tomada de decisão baseada em evidências e consolidar uma cultura de colaboração entre instituições educacionais. A implementação de mecanismos como o Observatório da Gestão Educacional, o Repositório de Boas Práticas e os projetos-piloto de inovação poderá contribuir para transformar conhecimentos dispersos em inteligência coletiva capaz de gerar melhorias sustentáveis para a educação do território.

Como limitações, reconhece-se que a presente pesquisa possui caráter eminentemente propositivo, não contemplando ainda a implementação empírica e a validação do modelo em ambiente real. Dessa forma, as potencialidades aqui identificadas permanecem associadas à consistência teórica da proposta e à sua aderência ao contexto territorial analisado. Como agenda futura de pesquisa, recomenda-se a implementação experimental do HIGE por meio de um projeto-piloto envolvendo escolas, universidades e instituições parceiras do território. Estudos futuros poderão avaliar os impactos do habitat sobre a gestão escolar, a aprendizagem organizacional, a inovação pública, a circulação do conhecimento e os resultados educacionais. Também se mostra relevante investigar a possibilidade de replicação e adaptação do modelo para outros municípios e regiões, contribuindo para o fortalecimento de ecossistemas educacionais de inovação em diferentes contextos.

Mais do que uma proposta de gestão, o HIGE representa uma nova forma de compreender a educação como ecossistema de conhecimento, inovação e desenvolvimento territorial. Ao colocar o gestor escolar no centro das conexões entre universidade, governo, comunidade e escola, o modelo propõe uma transição da lógica da administração educacional para a lógica da inteligência coletiva territorial, transformando a gestão escolar em um espaço permanente de aprendizagem, inovação e construção de futuro.

Por fim, conclui-se que o Habitat de Inovação em Gestão Educacional representa mais do que uma proposta organizacional ou uma ferramenta de gestão. Trata-se de uma estratégia de desenvolvimento territorial baseada na colaboração, na inteligência coletiva e na capacidade transformadora do conhecimento. Ao colocar o gestor escolar no centro de um ecossistema de inovação, o

HIGE propõe uma mudança de paradigma na forma de compreender a gestão educacional, reconhecendo-a como espaço privilegiado de produção de conhecimento, inovação pública e desenvolvimento humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS, Boaventura. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS, Boaventura. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, v. 1, n. 1, p. 41-69, 2010.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2022.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, Henry. The Triple Helix: university-industry-government innovation in action. New York: Routledge, 2008.

FIATES, José Eduardo Azevedo. Habitats de inovação: conceito e prática. Florianópolis: Via EstaçãoConhecimento, 2014.

GIBBONS, Michael et al. The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies. London: SagePublications, 1994.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HEVNER, Alan R.; MARCH, Salvatore T.; PARK, Jinsoo; RAM, Sudha. Design science in information systems research. MIS Quarterly, v. 28, n.1, p. 75-105, 2004.

LÉVY, Pierre. A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço. 10. ed. São Paulo: Loyola, 2015.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. 6. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 16. ed. São Paulo: Cortez; UNESCO, 2018.

NICOLESCU, Basarab. O manifesto da transdisciplinaridade. 3. ed. São Paulo: Triom, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SNOWDEN, David J. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, v. 6, n. 2, p. 100-111, 2002.

WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

¹ Doutor em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (UFSC). Pós-Dr. Em Gestão de Conhecimento e Administração. Docente e pesquisador da Universidade Alto Vale Rio do Peixe (Uniarp). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3916-972X>. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). O presente artigo foi desenvolvido no âmbito da disciplina Habitats de Inovação.

² Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O presente artigo foi desenvolvido no âmbito da disciplina Habitats de Inovação, ofertada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), cursada como disciplina eletiva.