

# Interview

## The inclusion of stakeholders for innovation in universities



### Interviewee

#### **Prof. Ph.D. Alessandro Margherita**

Alessandro Margherita is a Senior Researcher and Associate Professor of Management Science and Engineering at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento (Unisalento) in the City of Lecce, Italy. He has a Doctoral Degree (PhD) in Digital Business, a Master's Degree in Business Innovation, and Degree in Management and Finance, all from University of Salento. He also is Research Partner at the Engineering Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning laboratory (ENGIN) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) in Brazil. He teaches courses in undergraduate, Master's, and Doctoral programs, and corporate/professional training initiatives.

### Interviewer

#### **Graziela Grando Bresolin**

Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/5879622123694415>

[grazielabresolin@gmail.com](mailto:grazielabresolin@gmail.com)

Data de publicação: 10/03/2022

## CONTEXTUALIZATION

The increasing speed of change and transformations has impacted business and posed new challenges for management and governance in terms of their concept, purpose, context, *stakeholders*, and processes (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011). The impacts of these transformations create new challenges and opportunities for universities, which need to align their structure and institutional culture with the development demands of the knowledge society.

Universities need to position themselves in a way that favors the development of competences for the co-production of solutions to the complex problems that surround them.

This new scenario requires a teaching and learning process that dialogues with the applied content through real and experiential situations in the professional environment, contextualizing activities that integrate practice and theory and guiding the use of active learning methods and disruptive technologies.

We argue that not only academic universities need to innovate their teaching and learning processes, but also corporate universities need to develop new individual and organizational competences, especially the new competences that are demanded by a digital native generation.

Therefore, universities, whether academic or corporate, public or private, have been searching for new ways to promote innovation and entrepreneurship to co-producing new solutions together with society, other organizations, and local, regional, national, and international governments (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Furthermore, several universities around the world, from the most traditional to the most innovative, have already been developing open platforms for teaching and learning, applying disruptive technologies and active methods, in addition to institutionalizing partnerships between universities and *stakeholders* of the innovation ecosystem. Other trends found are in relation to the creation of environments open to the community, shared workspaces (coworking), openness to include incubators, accelerators, laboratories, and science and technology parks to encourage research and innovation (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Also, it must not be forgotten that the transformations are pushing organizations towards new models of universities, in which the mission is no longer limited to human development and is now focused on organizational, social, and relational development, the university becoming a corporate institution within intra and inter-organizational learning networks (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021).

One of the trends observed is the opening to learning networks for the inclusion of *stakeholders* in the value chain. Companies create value by exchanging competences. By participating in networks, companies can create, share, co-produce, utilize, and disseminate knowledge and capabilities of the business ecosystem to foster innovation and generate results for the organizations and for all *stakeholders* in the network (MARGHERITA; SECUNDO, 2011; CASTELLS, 2000; TURETA; REIS; ÁVILA, 2006; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

The *stakeholders* of the learning network, the interested parties, are individuals or groups that, directly or indirectly, can affect or be affected by the company and its strategic objectives, and are also its potential beneficiaries and/or risk carriers. They are classified as external and internal. The internal ones are the shareholders and employees, including the company's executives, managers, and board members. The external ones are all other individuals, groups, and other companies that have interest or relationship with the company (STONER; FREEMAN, 1989; MARGHERITA; SECUNDO, 2011; FREIRE; LOTH, 2019; RIZZATTI, 2020).

This approach of openness and inclusion of *stakeholders* results in the development of new corporate models, as in the case of the Stakeholder University model (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) and the Networked Corporate University model (FREIRE *et al.*, 2016; FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

The Stakeholder University model promotes and develops innovative learning and capacity building processes among global networks of employees, customers, suppliers, partners, as well as academicians, professionals, researchers, and other institutions, developing learning centers and networks that provide benefits to *stakeholders*, by means of research, projects, and innovation partnerships (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011).

The Networked Corporate University model arises to create intelligent environments for continuous learning, physical or online, to manage and institutionalize a learning culture among all the beneficiary *stakeholders*, internal and external, of the productive and social arrangements of the organizational ecosystem, with the goal of co-creation and co-production of knowledge among the network's *stakeholders* (BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

The Networked Corporate University model proposes the use of Neo-Learning as an experiential and expansive andragogical methodological support for the development of new competences of the educational triad, formed by learner-teacher-university. The methodology enables the inclusion of different learning styles and different roles for the teachers. In addition to institutionalizing innovations in teaching and learning processes in the universities, it provides constitutive elements that support multilevel planning and evaluation; development of learning and knowledge trails; composition of the interdisciplinary curriculum; application of active and agile methods; selection of strategies and technologies; creation of environments for collaboration and co-production of knowledge among the network *stakeholders*; different roles played by the teacher, and the respect and consideration to the learner's characteristics to contemplate the different learning styles (BRESOLIN; FREIRE, 2021; BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

What we can see is that both academic and corporate universities have become strategic tools for the development of the new digital, technical, and socioemotional competences demanded by the transformations in the global context of the new millennium.

In view of the context presented and the transformations and innovations that universities, academic and corporate, are experiencing, this article aims to present elements that enable the inclusion of *stakeholders* to provide innovation in universities, through a semi-structured interview (TRIVIÑOS, 2015) with a specialist on the subject. To this aim, we chose to interview Professor PhD Alessandro Margherita, for his extensive experience in innovation, especially in topics such as stakeholder inclusion and diversity, for him to share a little about the research conducted on this topic and future perspectives.

## INTRODUCTION OF THE INTERVIEWEE

Professor Alessandro Margherita<sup>1</sup> is a Senior Researcher and Professor of Management Engineering at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento in the City of Lecce, Italy. He has a Doctoral Degree (PhD) in Digital Business, a Master's Degree in Business Innovation, and Degree in Management and Finance, all from University of Salento. He also teaches courses in undergraduate, Master's, and Doctoral programs, and corporate/professional training initiatives.

The main topics he studies are related to new venture creation and technology entrepreneurship, business process management, organizational performance, and project management, with interest also in topics such as the emergence of the exponential organization, and the impact of collective intelligence on innovation and decision making.

He has academic experience in international institutions for teaching and research purposes. In particular, visiting the Center for Digital Business and the Center for Collective Intelligence of the Sloan School of Management at Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA, and the Psychology Department of the Peking University (PKU) in Beijing (China).

In addition to academic research, Professor Alessandro Margherita has experience in conducting collaborative research and projects with both academic and industrial partners. He develops analysis and management frameworks to be used in institutional internal studies and activities, such as Enterprise Engineering (systemic approach to organizational design and management), Innovation Engineering (to introduce a technical-organizational innovation within a company) and Project Engineering (screen-based approach to manage complex projects and programs).

---

<sup>1</sup> <http://www.alessandromargherita.com/>

He has been invited as a speaker at universities and international conferences on his research topics. In the last visit to Brazil in 2017, Professor Alessandro Margherita presented the Stakeholder University model at the I Seminar of Corporate Universities and Government Schools (SUCEG)<sup>2</sup> in the city of Florianópolis. Currently he is a Research Partner at the Engineering Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning laboratory (ENGIN) of the Federal University of Santa Catarina.

The ENGIN laboratory was created in 2015, linked to the Department of Knowledge Engineering of the Federal University of Santa Catarina (EGC/UFSC), under the Graduate Program in Engineering and Knowledge Management (PPGEGC), initiating teaching, research, and extension activities, all carried out in co-production with organizations (public and private) and society, aiming to support the creation of knowledge and multilevel learning (FREIRE *et al.*, 2021).

Among the topics addressed by ENGIN is a focus on the andragogical approach to learning for digital native young people and adults, experiential and expansive learning, specifically the development of the Networked Corporate University model and the Neo-Learning methodology.

In this way, the Stakeholder University model developed by professors Alessandro Margherita and Giustina Secundo (2009; 2011) form the theoretical foundation for the development of the Networked Corporate University model (FREIRE *et al.*, 2016). The Networked Corporate University model considers the opening of universities for the inclusion of the fixed and fluid *stakeholders* of the value chain, in addition to managing and institutionalizing a culture of continuous and networked learning, mobilizing and enhancing competent performance at multiple levels (FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

Professor Alessandro Margherita was chosen for this interview because of his vast academic and corporate experience with the topics of innovation in universities, whether academic or corporate, but mainly for the development of the Stakeholder University Model and his knowledge in relation to innovation.

## PRESENTATION OF THE INTERVIEW

This section presents the questions and answers from the interview with Professor Alessandro Margherita. Ten questions were elaborated on four key themes: the inclusion and diversity of *stakeholders* in the context of universities; learning networks and open innovation approach; developing new methodologies, methods, strategies, and technologies for innovation in teaching and learning process; co-production among organizations, society, and universities. The questions were validated by a specialist on the subject and sent previously to the interviewee. The interview was conducted by Graziela Bresolin on November 22nd, 2021, on *Google Meet* and later transcribed.

The interviewer began talking about the Stakeholder University model (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) that aims to guide value creation for a large number of *stakeholders*.

Universities extend their learning processes beyond their borders to include *stakeholders* such as other public and private institutions, government, and the community. We know that you continue to research on innovation. **In your studies what has been pointed out as an advantage of establishing partnerships and alliances in the context of universities?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “University is definitively part of a large socio-technical ecosystem. The ivory tower model, i.e., creating discontinuities and separation of academia from the rest of the world, does not work anymore. Of course, there are some contingent factors depending on the faculty/field that may require a more or less intense degree of permeability and interaction. However, regardless of the domain, the university

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wY1xIn-cHMQ> ; <https://suceg.ufsc.br/2017/>

has to be open to the society and the market, to create value for the former and to find justification, sustainability and support for the latter. The main advantages of establishing partnerships and alliances in the context of universities can be thus defined as enhanced effectiveness of the education/training process, more impactful research and innovation, socio-technical relevance and meaning of what is being done, but also reciprocal support and growth trajectories”.

Professor Margherita says: *“The university grows, and society grows”*. So, there is a very synergistic dependency between the two, and that’s the key consideration. The university is a part of a large socio-technical ecosystem, and it needs to have an open approach to the environment.

We commented that the university is not an isolated structure, it needs to be considered as a partner to generate innovation together with society. Margherita agrees and continues: *“The university is core of the center of the innovation ecosystem”*.

Regarding the different views that organizations have about the role of universities, there is often a mistaken view that the university only deals with theory and organizations are in the practical field. As Margherita comments: *“This is a mistake approach, of course, nobody is superior to nobody. So, the issue is: let’s get together and find the common solution, common trajectory, and common synergy”*.

**[Interviewer] How important is the inclusion of a diversity of stakeholders in order to increase innovation in universities?**

Margherita considers that diversity in the context of universities can be understood in two different ways: from a sociological view and from a more technical view.

**[Professor Alessandro Margherita]** “From the first point the university has to be, of course, a great example of inclusiveness and tolerance. The engagement of a number of different *stakeholders* is a proof-of-concept of the importance to make the university the physical and virtual place of social community and mutual benefits creation. The

more the university attracts and retains *stakeholders*, the more its social value and the contribution to develop regions and territories will be high. This is a more sociological view. Let’s include a number of different perspectives from the society, from different representatives of the society, to also include social and ethnical points of view”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “The second (point) of understanding diversity is more technical, of course, diversity is always richness in life and this does not change in academia, research, and innovation. The more you are able to include multiple disciplines and multiple views of problems and the society, the more you are able to create value for everyone. If you consider the case of Covid-19, only the ability to valorize collective intelligence and distributed *stakeholders* has allowed to develop vaccines so fast. In front of wicked problems<sup>3</sup> and societal challenges, like those depicted in the UN sustainable development goals agenda, only a distributed and multi-stakeholder approach can be able to provide more effective answers (not solutions)”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “When you are in front of these big social problems, which according with the literature we call wicked problems, wicked is more than complicate, wicked is a complex problem, you don’t find a specific solution to it, you just can find some possible solution, but not the solution. When we are in a social problem, like the Pandemic, the only solution is that together we have a different perspective of the problem. The multi-stakeholder approach is the more effective approach to define a possible solution for a complex problem. So, the university is an example of tolerance and inclusion, and we have a diversity of perspectives from the society. Second, from one point of view, if the university is engaged in solving complex problems, only a multi-stakeholder perspective and collective intelligence can support the solution of complex social challenges”.

---

<sup>3</sup> Horst Rittel and Melvin Webber (1973) introduced the term “wicked problem” in order to draw attention to the complexities and challenges of addressing planning and social policy problems.

**[Interviewer]** In practice, creating spaces for dialogue and breaking the frontiers of universities for non-academics is not an easy task. **In your studies have you been able to identify the factors that facilitate the dialogue between the different stakeholders and the universities?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Of course, there is a need to find a sweet spot of interaction. Different *stakeholders* have different requirements and needs. Although it is not easy to speak the same language or to exhibit a common intent, it is the intelligence, the experience, and the sense of respect of the interlocutors which allow to find common points and to create real synergies. Among the key factors in such perspective, it is important to see a common view that innovation is at the core of social and economic development, and that a complex socio-technical systems need multi-stakeholder view and a strong collaborative approach. It often happens to meet company managers who look at the university as the place of theory and academic or philosophical speculation. From the other side, academicians see business contexts and companies as the place of profit and market dominance. Whereas it may be true that the vision and philosophy can be different, the different *stakeholders* need to demonstrate that each one needs the other in order to create the basis for long-term sustainability and growth”.

**[Interviewer]** The academic literature points to intra and inter-organizational learning networks as a way to facilitate the creation of these spaces and break these barriers. **What structures need to be established in universities to facilitate learning networks for innovation?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “It is a very interesting question. It is crucial in my view to facilitate the creation of ‘initiatives’ and projects more than research centers or departments. Such structures are too much ‘institutional’ and bureaucracy does not support agility and effectiveness in life as well as in business and innovation. Initiatives are agile, informal, goal-oriented, and project-based.

The strategic vision to facilitate learning and innovation network should thus be supported, at policy and management level, with stimuli to get involved in the creation and diffusion of ambitious, engaging, and high-impact initiatives conducted by expert faculty members but supported by a larger basis of academic and market *stakeholders* endowed with support and networking roles”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “You see the difference, for instance, in research centers and departments. They are the structure of the organization model, but when it comes to be more agile, more rapid, more effective, probably initiative and projects are better. So, if you ask me ‘What is the best structure?’ I tend to believe the best structure is the more agile as possible, the network structure, the agile structure, [...] but the real action point is the initiative. When I mean initiative, I am not referring to the fact that someone starts an action; initiative is a coordinate and multilateral action, of course we know that to the start the action we need one person, which takes the initiative, but the initiative means a project, an action, a coordinated action with a small group of people who share the same vision and this is the trigger to start everything. When you have the initiative, the initiative can grow very fast and very effectively. So, the initiative is a way to trigger the creation of new networks, more than the traditional organizational model”.

**[Interviewer]** In your publications you have approached open learning communities and networked learning emerging in universities to develop new competences and to experiment with new teaching and learning methods, strategies, and tools to facilitate knowledge transfer. We also know that universities have developed new approaches to develop innovation and entrepreneurship. **How do you think universities have used this to develop innovation and entrepreneurship for all stakeholders in the learning network?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Many universities and business schools, especially those operating in technical domains like economics/management and engineering, have lately adopted the USA model (e.g. Stanford, MIT) to develop actions in learning and entrepreneurship as key capabilities of a modern academic, teaching, and research university. Also in my university (University of Salento), we have supported the creation of virtuous interactions with companies in a mutual learning and development circle. New teaching and learning methods are developed, which look at action and practical approaches to learning, and include new competence development tools to facilitate knowledge transfer. This includes MOOC systems, laboratories, the use of gaming and gamification, role playing, mixed stakeholder evaluation councils, multimedia solutions for learning; those are clear examples of how technology can support new strategies and approaches aimed to reduce the “distances” among what is inside the four walls of the university and what is outside its organizational and physical boundaries”.

**[Interviewer]** At the ENGIN Laboratory we are developing a Neo-Learning methodology. Neo-Learning is defined as an andragogical methodological platform of experiential and expansive teaching and learning, which establishes paths of innovation and development of new competences for the educational triad composed of learners-teachers-university (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021). **What is the importance of developing new methodologies, methods, strategies, and technologies that enable the inclusion of non-academic stakeholders to facilitate learning and transfer into practice?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “This is the present and the future as well. The society and the market need ‘T-shaped’ confidence profiles of professionals endowed with a big-picture and exponential view of technologies and the organization. People in their organizations have a vertical specialization in a field but there’s a need also to develop a number of transversal,

cross disciplinary competences, such as project management, teamwork and team building, business management, business planning. You develop a T-shape profile only if you are able to provide people with a big picture of an exponential view of the technologies and the organization. The ILO (International Labour Organization)<sup>4</sup> has identified millions of new jobs and roles emerging in the next year (e.g. 3d printing engineer, robot technician, cybersecurity specialist) as well as extant roles (e.g. train conductor, travel agent) and profiles that will disappear gradually. The last point, it is important to involve non-academic *stakeholders* throughout the entire lifecycle of learning design, delivery, and monitoring, since the market-oriented *stakeholders* bring in the pragmatic and real-life perception that is crucial to understand where the education and research will be engaged in the next ten years. This is particularly true when interaction is with leading market players (companies, multinationals or non-government organizations) and worldwide organizations and institutions which are at the frontier of the trend arising in technology, in business and in society”.

**[Interviewer]** Furthermore, the intensive use of virtual learning environments seems to continue to be a reality for universities (SECUNDO *et al.* 2021). So, we cannot fail to mention the importance of using collaborative and inclusive technologies to promote interaction between students, teachers, and other academic and non-academic *stakeholders*. We know that in your experience as a teacher and researcher, technologies and tools for interaction and collaboration receive a lot of attention. **Do you really believe that these technologies facilitate the inclusion of different stakeholders in the teaching and learning process?**

---

<sup>4</sup> <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

[Professor Alessandro Margherita] “Yes, the pandemic has forced the use of distance learning and web-based technologies in learning, management, and policy processes. However, more than this, I strongly believe that technologies such as cognitive robotics, internet of things, virtual reality, and augmented reality represent the future of creating immersive, collaborative learning and working “environments” in which many actors can interact and share problems, contexts, and views. Engagement requires inclusion and the use of collaborative systems and platforms that can support faster and more continuous interactions patterns among *stakeholders*. Of course, technology cannot replace physical interaction since in many cases the eye contact and the direct in-person relation is more effective. But, in presence of disruptive events as well as when virtual teams support the first phases of project development, technologies are a real success factor”.

Professor Margherita mentions technologies classified as exponential because the impact of these technologies on business, school, education, and society can be disruptive. Therefore, these technologies represent the future of creating immersive collaborative learning and working environments. Therefore, it is not only about the use of technologies such as *Google Meet* or web-based distance learning, but it is necessary to apply and develop exponential technologies such as virtual reality to create new and more effective learning environments, providing engagement, motivation, challenge, and the simulation of collaborative systems and platforms.

On the other side, Margherita points out that technologies cannot replace physical interaction and face-to-face contact, because, according to him: “I am not a digital native, so I tend to believe in the importance of physical proximity, the close contact for a better didactic interaction, but not when we are in front of these serious and unexpected events, such as a pandemic or when the virtual team support the face-to-face project development.

The technology can be a real success factor, especially in this case, to reduce the distance between physically distant *stakeholders* and facilitate the inclusion of *stakeholders* inside the learning process”.

[Interviewer] More recently, in the publication ‘University Governance for Innovation: How to Nurture Creativity Through a Successful Academic Entrepreneurship Process’ (2021), written by Valerio Vincenzo De Luca and you, are pointed out cases of entrepreneurship and innovation in universities in Albania and Italy. **In your perspective, how will universities be in the near future regarding the inclusion of *stakeholders* for innovation?**

[Professor Alessandro Margherita] “Universities will become more and more catalysts or attractors of innovation processes. They have a great responsibility, but only they have the cultural foundations and capability to attract interest and complementary competences and skills. The future of university is thus to go beyond the role of education providers, to develop a third mission orientation which looks at socio-technical innovation as a mission dimension (strategy development), but also as a performance dimension (balanced scorecard and integrated reporting). The ability to include and attract *stakeholders* will therefore be very important, as will the ability to attract students and the ability to attract funding (although the three aspects are of course related)”.

[Professor Alessandro Margherita] “I mean the university will be more and more evaluated based on its ability also to create intellectual capital (social, human, and structural capital). Of course, the three are related, but we tend to evaluate the importance of university in terms of numbers of students; this is only one metrics, but it is the one that attracts funding, the money, the capital. But it is very important to see how much the universities are able to attract *stakeholders*.



The ability to create intellectual capital is a strategy they have used to attract *stakeholders* and is crucial for the gain in innovation”.

We can see that universities are focused on developing new competences to attract new students, but in Margherita’s view interaction with external *stakeholders* accelerates the development of competences and completes it: “*You can see immediately whether a course is made by interaction with managers and companies or not. [...] If I bring seminars, external speakers, and guests to my course, the students will be learning faster*”.

This results in a closer relationship with the market, and it is raised to different topics of understanding and, consequently, new competences are developed. In terms of competence development, teachers can also benefit from this interaction. And it is also positive for the learning of the managers and external workers of the organizations that are involved in these interactions with the university. And Professor Margherita concludes by saying: “*It is a very reciprocal, mutual interaction, both sides benefit, not just one*”.

**[Interviewer]** Even universities in search of innovation include society and non-academic specialists. In Brazil, research and development of new products and services in collaboration with universities, organizations and society is seen as an innovation. **How is this seen in Italy?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “In Italy, the phenomenon of research spin-offs and university incubators is not new and many successful companies were created out of research activities and findings. Companies developed prototypes and new forms of products, services, and business models as well, thanks to the interaction with the university, which obtain positive externalities in terms of corporate funding, researchers and student placement, job placement, and overall growth in terms of impact and ability to create value.

More innovative universities look at the market and build new competence development and product offering using a robust theoretical background, but also by limiting the risks of self-referential approaches, which limit the innovation potential that is outside in the society (open approach to innovation, as described by Henry Chesborough)”.

Talking more about the open innovation approach, Professor Margherita says: “*An open approach means that we open our borders. We get stimulated, impact, requirements, creativity, and intelligence from the outside. We try together this intelligence inside our innovation model*”.

He adds that in Italy this phenomenon is developing, especially in the North, for example, at the Universities of Milan and Turin, and also at the universities in the Northwestern region, such as Rome. But from his research and experiences, he concludes by saying that universities all over the world and in Italy find a tendency to develop an entrepreneurial approach to the university.

The interviewer comments that In Brazil organizations are not open to academic researchers. Does this happen in Italy? “*In my experience most companies always support the research universities, because they know they can benefit from the intelligence that is inside the university*”. Regarding the research conducted in collaboration between companies and universities, Margherita affirms: “*In my experience, most companies are ok, they want to collaborate with universities, because it is very prestigious to have a collaboration with a university*”.

**[Interviewer]** At ENGIN, our research is based on the transdisciplinary co-production framework (FREIRE *et al.*, 2021). The idea is to bring non-academic specialist into dialogue with academic specialist, from the conception of the research, project planning, execution, and up to the knowledge transfer for organizational transformation. **Do you believe that co-production between different stakeholders makes this framework innovative for universities and organizations?**

[Professor Alessandro Margherita] “In my experience, I have been visiting the USA, doing my PhD at MIT in Boston, but also I have the opportunity to be visiting universities as a professor in China, Beijing, also in Morocco. I have experience in different geographic and economic political context. I believe that Brazil, and particularly the case that I know better, i.e., UFSC, is a very distinguishing case of creating new models inside the academic context. The ENGIN lab, with the impressive scientific coordination and international development work undertaken by Professor Patricia de Sá Freire is a success case of looking at a stakeholder and networked model in the academia. The world is facing wicked challenges and the Brazilian economy and society is today embracing a disruptive transformation to become a consolidated global power. Only such model, open to complex systems and the virtuous impact of adopting a multi-stakeholder and multidisciplinary approach can allow to lay the foundation for a prosperous future. So, in my view co-production, which is already going on at the ENGIN lab, is the key to success”.

Professor Margherita concludes by saying that the more *stakeholders* are invited from outside, the more companies and universities will tend to be open to people from outside the ecosystem. And this openness to new *stakeholders*, to collaborations and co-productions with the outside world is beneficial for all involved, and especially for the development of innovations.

## CONCLUSIONS

This paper presented some elements that enable *stakeholders'* inclusion for innovation in universities. To achieve this aim we conducted a semi-structured interview with Professor Doctor Alessandro Margherita, a specialist on innovation, and *stakeholders'* interaction and diversity.

Ten questions were elaborated on four key themes: the inclusion and diversity of *stakeholders* in the context of universities; learning networks and open innovation approach; developing new methodologies, methods, strategies, and technologies for innovation in teaching and learning process; and co-production among organizations, society, and universities.

We present herein the main elements of innovation pointed out by the interviewee. Universities must become a space for tolerance and diversity, where one can find different areas of knowledge and multiple visions on the same theme. That space contributes to the solution of complex problems and wicked problems, proposing innovation and entrepreneurship. But at the same time, society must value the diversity found in universities. Universities are research partners and generators of intellectual capital for the market and society. In other words, universities need to be seen as the center of the ecosystem of innovation, of socio-technical development, and a partner that delivers value to society.

To propose disruptive transformations, universities have started to use an open approach to include new *stakeholders* in the innovation model, and an entrepreneurial approach to developing the competences required by the labor market. For this, universities needed to create new teaching and learning methodologies, methods, and strategies, as is the case of Neo-Learning. They also can use disruptive technologies for provide motivation, challenge, simulation, and innovative teaching and learning experiences, such as cognitive robotics, internet of things, virtual reality, and augmented reality, and applying collaborative platforms to facilitate interaction and dialogue with *stakeholders* in other regions and countries. And they can develop new transdisciplinary research approaches, as is the case of the transdisciplinary co-production framework.

The adoption of an open approach enables the creation of a favorable environment for the co-production of knowledge among the *stakeholders* of the network. And, consequently, this results in a closer relationship of the universities with other universities, institutions, companies, community, and society, generating new competences and networked learning for all involved, especially for the educational triad (learner-teacher-university), that is, a relationship that may include partnerships for research, projects, initiatives, and practical applications. Thus, the ability to attract *stakeholders* to the university's learning network is more valuable than the ability to attract new students. Because the more the university is open to the community and businesses, more individuals will be able to use and see the benefits of universities for the society.

## ACKNOWLEDGMENTS

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>5</sup>, Brasil, finance Code 001.

<sup>5</sup> The Brazilian National Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel

## REFERENCES

- BRESOLIN, G. G.; FREIRE, P. de S.; PACHECO, R. C. S. *Neoaprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva*. 1. ed. Florianópolis: Arquétipos, 2021. 200p. (Coleção universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica - Volume 3). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/neoaprendizagem-10-passos-para-a-pratica-andragogica-experiencial-e-expansiva/>
- CASTELLS, M. A. *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.
- DE LUCA, V. V.; MARGHERITA, A. University governance for innovation: how to nurture creativity through a successful academic entrepreneurship process. In: FREIRE, P. de S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G. A. (Orgs.). *Knowledge governance and learning for organizational creativity and transformation*. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2021. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/11933>
- FREIRE, P. de S.; BRESOLIN, G. G. As novas competências exigidas à tríade educacional para apoiar a formação do novo jovem adulto universitário. *Revista NUPEM*, v. 12, n. 27, p. 129-143, 2020. Disponível em: <http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/826>
- FREIRE, P. de S.; LOTH, A. F. Reconhecimento dos *stakeholders* como diretriz para o modelo UCR. In: FFREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Gestão da UCR universidade corporativa em rede*. 1. ed. Florianópolis: Editora Arquétipos, 2021. 131p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica. v.2). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/gestao-da-ucr-universidade-corporativa-em-rede/>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. 272p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede. v.1). Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* *Glossário: governança multinível do conhecimento e da aprendizagem e seus mecanismos de universidade corporativa em rede e de comunicação dialógica*. Curitiba: CRV, 2021. 152 p. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/36662-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* Processo de implantação da universidade corporativa em rede (UCR). *Espacios*, v.37, n.23, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>
- KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. de S. The five stages of evolution of interorganizational networks. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 19, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649220500380>

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The emergence of the stakeholder university. In: ROMANO, A. (org.). *Open business innovation leadership*, v. 30, n.2, p.170-206, 2009.

MARGHERITA, A; SECUNDO, G. The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, p. 175–186, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711111105768/full/html>

RITTEL, H. W.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p.155-169, 1973. Disponível em: <https://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-dilemma.pdf>.

RIZZATTI, G. *Framework de governança da aprendizagem organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2020/05/Giselly-Rizzatti-Tese.pdf>

SECUNDO, G. *et al.* Threat or opportunity? A case study of digital-enabled redesign of entrepreneurship education in the Covid-19 emergency. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 166, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520313913>

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Management*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração*, 2009.

# ENTREVISTA

## Prof. PhD Alessandro Margherita: A inclusão de *stakeholders* para a inovação em universidades



### Entrevistado

#### Prof. PhD. Alessandro Margherita

Alessandro Margherita is a Senior Researcher and Associate Professor of Management Science and Engineering at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento (Unisalento) in the City of Lecce, Italy. He has a Doctoral Degree (PhD) in Digital Business, a Master's Degree in Business Innovation, and Degree in Management and Finance, all from University of Salento. He also is Research Partner at the Engineering Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning laboratory (ENGIN) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) in Brazil. He teaches courses in undergraduate, Master's, and Doctoral programs, and corporate/professional training initiatives.

### Entrevistadora

#### Graziela Grandó Bresolin

Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.  
Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.  
<http://lattes.cnpq.br/5879622123694415>  
[grazielabresolin@gmail.com](mailto:grazielabresolin@gmail.com)

## CONTEXTUALIZAÇÃO

A velocidade crescente de mudanças e transformações tem impactado os negócios e colocado novos desafios para a gestão e governança em termos de conceito, propósito, contexto, *stakeholders* e processos (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011). Os impactos dessas transformações criam novos desafios e oportunidades para as universidades, que precisam alinhar sua estrutura e cultura institucional às demandas de desenvolvimento da sociedade do conhecimento.

As universidades precisam se posicionar de forma a favorecer o desenvolvimento de competências para a coprodução de soluções para os complexos problemas que as cercam. Esse novo cenário exige

um processo de ensino e aprendizagem que dialogue com o conteúdo aplicado por meio de situações reais e vivenciais no ambiente profissional, contextualizando atividades que integrem prática e teoria e orientando o uso de métodos ativos de aprendizagem e tecnologias disruptivas.

Argumentamos que não apenas as universidades acadêmicas precisam inovar seus processos de ensino e aprendizagem, mas também as universidades corporativas precisam desenvolver novas competências individuais e organizacionais, especialmente as novas competências que são exigidas por uma geração nativa digital.

Assim, as universidades, sejam acadêmicas ou corporativas, públicas ou privadas, têm buscado novas formas de promover a inovação e o empreendedorismo para coproduzir novas soluções junto à sociedade, outras organizações e governos locais, regionais, nacionais e internacionais (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Além disso, diversas universidades ao redor do mundo, das mais tradicionais às mais inovadoras, já vêm desenvolvendo plataformas abertas de ensino e aprendizagem, aplicando tecnologias disruptivas e métodos ativos, além de institucionalizar parcerias entre universidades e *stakeholders* do ecossistema de inovação. Outras tendências encontradas são em relação à criação de ambientes abertos à comunidade, espaços de trabalho compartilhados (*coworking*), abertura para inclusão de incubadoras, aceleradoras, laboratórios e parques científicos e tecnológicos para incentivo à pesquisa e inovação (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Além disso, não se pode esquecer que as transformações estão empurrando as organizações para novos modelos de universidade, em que a missão não mais se limita ao desenvolvimento humano e passa a ser focada no desenvolvimento organizacional, social e relacional, tornando-se a universidade uma instituição corporativa dentro redes de aprendizagem intra e interorganizacionais (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021).

Uma das tendências observadas é a abertura a redes de aprendizagem para a inclusão de *stakeholders* na cadeia de valor. As empresas criam valor trocando competências. Ao participar das redes, as empresas podem criar, compartilhar, coproduzir, utilizar e disseminar conhecimentos e capacidades do ecossistema de negócios para fomentar a inovação e gerar resultados para as organizações e para todos os *stakeholders* da rede (MARGHERITA; SECUNDO, 2011; CASTELLS, 2000; TURETA; REIS; ÁVILA, 2006; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

Os *stakeholders* da rede de aprendizagem, os interessados, são indivíduos ou grupos que, direta ou indiretamente, podem afetar ou ser afetados pela empresa e seus objetivos estratégicos, e também são seus potenciais beneficiários e/ou portadores de risco. Eles são classificados como externos e internos. Os internos são os *stakeholders* e funcionários, incluindo executivos, gerentes e conselheiros da empresa. Os externos são todos os demais indivíduos, grupos e outras empresas que tenham interesse ou relação com a empresa (STONER; FREEMAN, 1989; MARGHERITA; SECUNDO, 2011; FREIRE; LOTH, 2019; RIZZATTI, 2020).

Essa abordagem de abertura e inclusão de *stakeholders* resulta no desenvolvimento de novos modelos corporativos, como é o caso do modelo Stakeholder University (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) e do modelo Universidade Corporativa em Rede (FREIRE et al., 2016; FREIRE ; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

O modelo da Stakeholder University promove e desenvolve processos inovadores de aprendizagem e capacitação entre redes globais de funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, bem como acadêmicos, profissionais, pesquisadores e outras instituições, desenvolvendo centros de aprendizagem e redes que proporcionam benefícios aos *stakeholders*, por meios de pesquisa, projetos e parcerias de inovação (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011).

O modelo de Universidade Corporativa em Rede surge para criar ambientes inteligentes de aprendizagem contínua, física ou online, para gerenciar e institucionalizar uma cultura de aprendizagem entre todos os *stakeholders* beneficiários, internos e externos, dos arranjos produtivos e sociais do ecossistema organizacional, com o objetivo de cocriação e coprodução de conhecimento entre os *stakeholders* da rede (BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

O modelo de Universidade Corporativa em Rede propõe o uso do Neoprendizagem como suporte metodológico andragógico experiencial e expansivo para o desenvolvimento de novas competências da tríade educacional, formada por aluno-professor-universidade. A metodologia permite a inclusão de diferentes estilos de aprendizagem e diferentes papéis para os professores. Além de institucionalizar inovações nos processos de ensino e aprendizagem nas universidades, fornece elementos constitutivos que sustentam o planejamento e a avaliação multinível; desenvolvimento de trilhas de aprendizado e conhecimento; composição do currículo interdisciplinar; aplicação de métodos ativos e ágeis; seleção de estratégias e tecnologias; criação de ambientes de colaboração e coprodução de conhecimento entre os atores da rede; diferentes papéis desempenhados pelo professor, e o respeito e consideração às características do aprendiz para contemplar os diferentes estilos de aprendizagem (BRESOLIN; FREIRE, 2021; BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

O que podemos constatar é que tanto as universidades acadêmicas quanto as corporativas tornaram-se ferramentas estratégicas para o desenvolvimento das novas competências digitais, técnicas e socioemocionais exigidas pelas transformações no contexto global do novo milênio.

Tendo em vista o contexto apresentado e as transformações e inovações que as universidades, acadêmicas e corporativas, estão vivenciando, este artigo tem como objetivo apresentar elementos que possibilitem a inclusão de *stakeholders* para proporcionar inovação nas universidades, por meio de uma entrevista semiestruturada (TRIVIÑOS, 2015) com um especialista no assunto. Para tanto, optou-se por entrevistar o Professor Doutor Alessandro Margherita, por sua vasta experiência em inovação, especialmente em temas como inclusão de *stakeholders* e diversidade, para que ele pudesse compartilhar um pouco sobre as pesquisas realizadas sobre este tema e perspectivas futuras.

## APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO

O Professor Alessandro Margherita<sup>1</sup> é Pesquisador Sênior e Professor de Engenharia de Gestão no Departamento de Engenharia para Inovação da Universidade de Salento na cidade de Lecce, Itália. Ele tem um Doutorado (PhD) em Negócios Digitais, um Mestrado em Inovação Empresarial e Licenciatura em Gestão e Finanças, todos pela Universidade de Salento. Também leciona cursos de graduação, mestrado e doutorado e iniciativas de formação corporativa/profissional.

Os principais temas que estuda estão relacionados à criação de novos empreendimentos e empreendedorismo tecnológico, gestão de processos de negócios, desempenho organizacional e gestão de projetos, com interesse também em temas como o surgimento da organização exponencial e o impacto da inteligência coletiva na inovação e na tomada de decisão.

Possui experiência acadêmica em instituições internacionais para fins de ensino e pesquisa. Em particular, visitando o Center for Digital Business e o Center for Collective Intelligence da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT), EUA, e o Departamento de Psicologia da Universidade de Pequim (PKU) em Pequim (China).

Além da pesquisa acadêmica, o professor Alessandro Margherita tem experiência na condução de pesquisas e projetos colaborativos com parceiros acadêmicos e industriais. Desenvolve *frameworks* de análise e gestão para serem utilizados em estudos e atividades internas institucionais, como Engenharia Empresarial (abordagem sistêmica de desenho e gestão organizacional), Engenharia de Inovação (para introduzir uma inovação técnico-organizacional dentro de uma empresa) e Engenharia de Projetos (screen- abordagem baseada para gerenciar projetos e programas complexos).

---

<sup>1</sup> <http://www.alessandromargherita.com/>

Ele foi convidado como palestrante em universidades e conferências internacionais sobre seus tópicos de pesquisa. Na última visita ao Brasil, em 2017, o professor Alessandro Margherita apresentou o modelo Stakeholder University no I Seminário de Universidades Corporativas e Escolas de Governo (SUCEG)<sup>2</sup> na cidade de Florianópolis. Atualmente é Research Partner do Laboratório de Integração de Engenharia e Governança Multinível do Conhecimento e Aprendizagem (ENGIN) da Universidade Federal de Santa Catarina.

O laboratório ENGIN foi criado em 2015, vinculado ao Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC), no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), iniciando atividades de ensino, pesquisa e extensão, todos realizados em coprodução com organizações (públicas e privadas) e sociedade, visando apoiar a criação de conhecimento e aprendizagem multinível (FREIRE et al., 2021).

Entre os temas abordados no ENGIN está o foco na abordagem andragógica de aprendizagem para jovens e adultos nativos digitais, aprendizagem experiencial e expansiva, especificamente o desenvolvimento do modelo Universidade Corporativa em Rede e a metodologia Neoaprendizagem.

Dessa forma, o modelo Stakeholder University desenvolvido pelos professores Alessandro Margherita e Giustina Secundo (2009; 2011) constitui a base teórica para o desenvolvimento do modelo Universidade Corporativa em Rede (FREIRE et al., 2016). O modelo de Universidade Corporativa em Rede considera a abertura de universidades para a inclusão dos *stakeholders* fixos e fluidos da cadeia de valor, além de gerenciar e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua e em rede, mobilizando e potencializando a atuação competente em múltiplos níveis (FREIRE; SILVA ; BRESOLIN, 2019; 2021).

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wY1xIn-cHMQ> ; <https://suceg.ufsc.br/2017/>

O professor Alessandro Margherita foi escolhido para esta entrevista devido à sua vasta experiência acadêmica e corporativa com os temas de inovação em universidades, sejam acadêmicas ou corporativas, mas principalmente pelo desenvolvimento do modelo Stakeholder University e seu conhecimento em relação à inovação.

## APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA

Esta seção apresenta as perguntas e respostas da entrevista com o professor Alessandro Margherita. Dez questões foram elaboradas sobre quatro temas-chave: a inclusão e diversidade de atores no contexto das universidades; redes de aprendizagem e abordagem de inovação aberta; desenvolvimento de novas metodologias, métodos, estratégias e tecnologias para inovação no processo de ensino e aprendizagem; coprodução entre organizações, sociedade e universidades. As questões foram validadas por um especialista no assunto e enviadas previamente ao entrevistado. A entrevista foi realizada por Graziela Bresolin em 22 de novembro de 2021, no Google Meet e posteriormente transcrita.

O entrevistador começou falando sobre o modelo Stakeholder University (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) que visa orientar a criação de valor para um grande número de *stakeholders*.

As universidades estendem seus processos de aprendizagem além de suas fronteiras para incluir partes interessadas, como outras instituições públicas e privadas, governo e comunidade. Sabemos que você continua pesquisando sobre inovação. **Em seus estudos o que tem sido apontado como vantagem de estabelecer parcerias e alianças no contexto das universidades?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “A universidade é definitivamente parte de um grande ecossistema sociotécnico. O modelo da torre de marfim, ou seja, criando descontinuidades e separando a academia do resto do mundo, não funciona mais. É claro que existem alguns fatores contingentes dependendo da faculdade/área que podem exigir um grau mais ou menos intenso de permeabilidade e interação.



No entanto, independentemente do domínio, a universidade tem de estar aberta à sociedade e ao mercado, para criar valor para o primeiro e para encontrar justificação, sustentabilidade e suporte para o segundo. As principais vantagens do estabelecimento de parcerias e alianças no âmbito das universidades podem ser assim definidas como maior eficácia do processo de ensino/formação, investigação e inovação mais impactantes, relevância sociotécnica e significado do que está a ser feito, mas também apoio recíproco e trajetórias de crescimento”.

O professor Margherita diz: “*A universidade cresce e a sociedade cresce*”. Portanto, há uma dependência muito sinérgica entre os dois, e essa é a consideração principal. A universidade faz parte de um grande ecossistema sociotécnico e precisa ter uma abordagem aberta ao meio ambiente.

Comentamos que a universidade não é uma estrutura isolada, ela precisa ser considerada como parceira para gerar inovação junto com a sociedade. Margherita concorda e continua: “*A universidade é o centro do ecossistema de inovação*”.

Em relação às diferentes visões que as organizações têm sobre o papel das universidades, muitas vezes há uma visão equivocada de que a universidade lida apenas com a teoria e as organizações estão no campo prático. Como comenta Margherita: “*Esta é uma abordagem equivocada, claro, ninguém é superior a ninguém. Então, a questão é: vamos nos unir e encontrar a solução comum, a trajetória comum e a sinergia comum*”.

**[Entrevistadora] Qual a importância da inclusão de uma diversidade de stakeholders para aumentar a inovação nas universidades?**

Margherita considera que a diversidade no contexto das universidades pode ser compreendida de duas maneiras diferentes: de uma visão sociológica e de uma visão mais técnica.

**[Professor Alessandro Margherita]** “Desde o primeiro ponto a universidade tem que ser, claro, um grande exemplo de inclusão e tolerância. O engajamento de diversos *stakeholders* é uma prova de conceito da importância de tornar a universidade o lugar físico e virtual da comunidade social e da criação de benefícios mútuos. Quanto mais a universidade atrair e reter *stakeholders*, maior será o seu valor social e a contribuição para o desenvolvimento de regiões e territórios. Esta é uma visão mais sociológica. Vamos incluir várias perspectivas diferentes da sociedade, de diferentes representantes da sociedade, para incluir também pontos de vista sociais e étnicos”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “O segundo (ponto) de entender a diversidade é mais técnico, claro, diversidade é sempre riqueza na vida e isso não muda na academia, na pesquisa e na inovação. Quanto mais você for capaz de incluir múltiplas disciplinas e múltiplas visões dos problemas e da sociedade, mais você será capaz de criar valor para todos. Se você considerar o caso do Covid-19, apenas a capacidade de valorizar a inteligência coletiva e os *stakeholders* distribuídos permitiu desenvolver vacinas tão rapidamente. Diante de problemas perversos<sup>3</sup> e desafios sociais, como aqueles descritos na agenda de metas de desenvolvimento sustentável da ONU, apenas uma abordagem distribuída e multissetorial pode fornecer respostas mais eficazes (não soluções)”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “Quando você está diante desses grandes problemas sociais, que de acordo com a literatura chamamos de problemas perversos, perverso é mais do que complicar, perverso é um problema complexo, você não encontra uma solução específica para isso, você só pode encontrar alguma solução possível, mas não a solução.

<sup>3</sup> Horst Rittel and Melvin Webber (1973) introduced the term “wicked problem” in order to draw attention to the complexities and challenges of addressing planning and social policy problems.

Quando estamos em um problema social, como a Pandemia, a única solução é que juntos temos uma perspectiva diferente do problema. A abordagem de múltiplas partes interessadas é a abordagem mais eficaz para definir uma possível solução para um problema complexo. Então, a universidade é um exemplo de tolerância e inclusão, e temos uma diversidade de perspectivas da sociedade. Segundo, de um ponto de vista, se a universidade está engajada na solução de problemas complexos, apenas uma perspectiva multissetorial e inteligência coletiva podem apoiar a solução de desafios sociais complexos”.

**[Entrevistadora]** Na prática, criar espaços de diálogo e romper as fronteiras das universidades para não acadêmicos não é uma tarefa fácil. **Em seus estudos você conseguiu identificar os fatores que facilitam o diálogo entre os diferentes atores e as universidades?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Claro que é preciso encontrar um ponto ideal de interação. Diferentes partes interessadas têm diferentes requisitos e necessidades. Embora não seja fácil falar a mesma língua ou exibir uma intenção comum, é a inteligência, a experiência e o sentido de respeito dos interlocutores que permitem encontrar pontos comuns e criar sinergias reais. Entre os fatores-chave nessa perspectiva, é importante ver uma visão comum de que a inovação está no centro do desenvolvimento social e econômico, e que sistemas sociotécnicos complexos precisam de uma visão multissetorial e uma forte abordagem colaborativa. Muitas vezes acontece de encontrar gestores de empresas que olham para a universidade como o lugar da teoria e da especulação acadêmica ou filosófica. Por outro lado, os acadêmicos veem os contextos de negócios e as empresas como o lugar do lucro e do domínio do mercado. Embora seja verdade que a visão e a filosofia possam ser diferentes, os diferentes *stakeholders* precisam demonstrar que cada um precisa do outro para criar as bases para a sustentabilidade e o crescimento de longo prazo”.

**[Entrevistadora]** A literatura acadêmica aponta as redes de aprendizagem intra e interorganizacionais como forma de facilitar a criação desses espaços e romper essas barreiras. **Que estruturas precisam ser estabelecidas nas universidades para facilitar as redes de aprendizagem para a inovação?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “É uma pergunta muito interessante. É crucial, a meu ver, facilitar a criação de “iniciativas” e projetos mais do que centros ou departamentos de pesquisa. Tais estruturas são muito “institucionais” e a burocracia não suporta agilidade e eficácia na vida, bem como nos negócios e na inovação. As iniciativas são ágeis, informais, orientadas para objetivos e baseadas em projetos. A visão estratégica para facilitar a rede de aprendizagem e inovação deve, assim, ser apoiada, ao nível da política e da gestão, com estímulos para se envolver na criação e difusão de iniciativas ambiciosas, envolventes e de alto impacto conduzidas por docentes especialistas mas apoiadas por um maior base de *stakeholders* acadêmicos e de mercado dotados de papéis de suporte e networking”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “Você vê a diferença, por exemplo, nos centros e departamentos de pesquisa. Eles são a estrutura do modelo de organização, mas quando se trata de ser mais ágil, mais rápido, mais eficaz, provavelmente a iniciativa e os projetos são melhores. Então, se você me perguntar ‘Qual é a melhor estrutura?’ Eu tendo a acreditar que a melhor estrutura é a mais ágil possível, a estrutura de rede, a estrutura ágil, [...] mas o verdadeiro ponto de ação é a iniciativa. Quando me refiro à iniciativa, não me refiro ao fato de alguém iniciar uma ação; iniciativa é uma ação coordenada e multilateral, claro que sabemos que para iniciar a ação precisamos de uma pessoa, que tome a iniciativa, mas a iniciativa significa um projeto, uma ação, uma ação coordenada com um pequeno grupo de pessoas que compartilham a mesma visão e este é o gatilho para começar tudo.

Quando você tem a iniciativa, a iniciativa pode crescer muito rápido e com muita eficácia. Assim, a iniciativa é uma forma de desencadear a criação de novas redes, mais do que o modelo organizacional tradicional”.

**[Entrevistadora]** Em suas publicações, você abordou comunidades de aprendizagem aberta e aprendizagem em rede emergentes nas universidades para desenvolver novas competências e experimentar novos métodos, estratégias e ferramentas de ensino e aprendizagem para facilitar a transferência de conhecimento. Também sabemos que as universidades desenvolveram novas abordagens para desenvolver a inovação e o empreendedorismo. **Como você acha que as universidades utilizam isso para desenvolver inovação e empreendedorismo para todas as partes interessadas na rede de aprendizagem?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Muitas universidades e escolas de negócios, especialmente aquelas que operam em domínios técnicos como economia/gestão e engenharia, adotaram recentemente o modelo dos EUA (por exemplo, Stanford, MIT) para desenvolver ações de aprendizagem e empreendedorismo como capacidades-chave de uma moderna universidade acadêmica, de ensino e pesquisa. Também na minha universidade (Universidade de Salento), apoiamos a criação de interações virtuosas com empresas em um círculo mútuo de aprendizado e desenvolvimento. Novos métodos de ensino e aprendizagem são desenvolvidos, que olham para a ação e abordagens práticas de aprendizagem, e incluem novas ferramentas de desenvolvimento de competências para facilitar a transferência de conhecimento. Isso inclui sistemas MOOC, laboratórios, uso de jogos e role playing, conselhos mistos de avaliação de partes interessadas, soluções multimídia para aprendizado; esses são exemplos claros de como a tecnologia pode apoiar novas estratégias e abordagens destinadas a reduzir as “distâncias” entre o que está dentro das quatro paredes da universidade e o que está fora de seus limites organizacionais e físicos”.

**[Entrevistadora]** No Laboratório ENGIN estamos desenvolvendo uma metodologia chamada de Neoaprendizagem. A Neoaprendizagem é definida como uma plataforma metodológica andragógica de ensino e aprendizagem experiencial e expansiva, que estabelece caminhos de inovação e desenvolvimento de novas competências para a tríade educacional composta por alunos-professores-universidade (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021). **Qual é a importância de desenvolver novas metodologias, métodos, estratégias e tecnologias que possibilitem a inclusão de atores não acadêmicos para facilitar o aprendizado e a transferência para a prática?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Isso é o presente e o futuro também. A sociedade e o mercado precisam de perfis ‘em forma de T’ de profissionais dotados de uma visão ampla e exponencial das tecnologias e da organização. Pessoas possuem em suas organizações especialização vertical no campo de atuação, mas precisam também desenvolver uma série de competências transversais e interdisciplinares, como gerenciamento de projetos, trabalho em equipe e formação de equipes, gestão de negócios, planejamento de negócios. Você desenvolve um perfil em forma de T somente se for capaz de fornecer às pessoas uma visão geral de uma visão exponencial das tecnologias e da organização. A OIT (Organização Internacional do Trabalho)<sup>4</sup> identificou milhões de novos empregos e funções emergentes nos próximos anos (por exemplo, engenheiro de impressão 3D, técnico de robôs, especialista em segurança cibernética), bem como funções existentes (por exemplo, condutor de trem, agente de viagens) e perfis que desaparecerão gradualmente. O último ponto, é importante envolver as partes interessadas não acadêmicas em todo o ciclo de vida do design, entrega e monitoramento da aprendizagem, uma vez que as partes interessadas orientadas para o mercado trazem a percepção pragmática e da vida real que é crucial para entender onde a educação e pesquisa será realizada nos próximos dez anos.

<sup>4</sup> <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

Isso é particularmente verdadeiro quando a interação é com os principais players do mercado (empresas, multinacionais ou organizações não governamentais) e organizações e instituições mundiais que estão na fronteira da tendência que surge na tecnologia, nos negócios e na sociedade”.

**[Entrevistadora]** Além disso, o uso intensivo de ambientes virtuais de aprendizagem parece continuar sendo uma realidade para as universidades (SECUNDO et al. 2021). Assim, não podemos deixar de mencionar a importância do uso de tecnologias colaborativas e inclusivas para promover a interação entre alunos, professores e demais atores acadêmicos e não acadêmicos. Sabemos que em sua experiência como professor e pesquisador, tecnologias e ferramentas de interação e colaboração recebem muita atenção. **Você realmente acredita que essas tecnologias facilitam a inclusão de diferentes atores no processo de ensino e aprendizagem?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Sim, a pandemia forçou o uso de ensino a distância e tecnologias baseadas na web nos processos de aprendizagem, gestão e políticas. No entanto, mais do que isso, acredito fortemente que tecnologias como robótica cognitiva, internet das coisas, realidade virtual e realidade aumentada representam o futuro da criação de “ambientes” de aprendizado e trabalho imersivos e colaborativos nos quais muitos atores podem interagir e compartilhar problemas contextos e pontos de vista. Engajamento requer inclusão e uso de sistemas e plataformas colaborativas que possam suportar padrões de interação mais rápidos e contínuos entre as partes interessadas. É claro que a tecnologia não pode substituir a interação física, pois em muitos casos o contato visual e a relação pessoal direta são mais eficazes. Mas, na presença de eventos disruptivos, bem como quando as equipes virtuais dão suporte às primeiras fases do desenvolvimento do projeto, as tecnologias são um fator de sucesso real”.

O professor Margherita menciona tecnologias classificadas como exponenciais porque o impacto dessas tecnologias nos negócios, na universidade, na educação e na sociedade pode ser disruptivo.

Portanto, essas tecnologias representam o futuro da criação de ambientes de aprendizado e trabalho colaborativos imersivos. Portanto, não se trata apenas do uso de tecnologias como o Google Meet ou o ensino a distância baseado na web, mas é necessário aplicar e desenvolver tecnologias exponenciais como a realidade virtual para criar ambientes de aprendizagem novos e mais eficazes, proporcionando engajamento, motivação, desafio e a simulação de sistemas e plataformas colaborativas.

Por outro lado, Margherita destaca que as tecnologias não podem substituir a interação física e o contato presencial, pois, segundo ele: *“Não sou um nativo digital, então costumo acreditar na importância da proximidade física, da proximidade contato para uma melhor interação didática, mas não quando estamos diante desses eventos graves e inesperados, como uma pandemia ou quando a equipe virtual apoia o desenvolvimento do projeto presencial. A tecnologia pode ser um verdadeiro fator de sucesso, especialmente neste caso, para diminuir a distância entre stakeholders fisicamente distantes e facilitar a inclusão de stakeholders dentro do processo de aprendizagem”.*

**[Entrevistadora]** Mais recentemente, na publicação ‘University Governance for Innovation: How to Nurture Creativity Through a Successful Academic Entrepreneurship Process’ (2021), escrita por Valerio Vincenzo De Luca e você, são apontados casos de empreendedorismo e inovação em universidades em Albânia e Itália. **Na sua perspectiva, como estarão as universidades no futuro próximo em relação à inclusão de stakeholders para a inovação?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “As universidades se tornarão cada vez mais catalisadoras ou atradoras de processos de inovação. Eles têm uma grande responsabilidade, mas só eles têm os fundamentos culturais e a capacidade de atrair interesse e competências e habilidades complementares.

O futuro da universidade é, portanto, ir além do papel dos provedores de educação, para desenvolver uma terceira orientação de missão que considere a inovação sociotécnica como uma dimensão de missão (desenvolvimento de estratégia), mas também como uma dimensão de desempenho (balanced scorecard e relatórios integrados). A capacidade de incluir e atrair as partes interessadas será, portanto, muito importante, assim como a capacidade de atrair estudantes e a capacidade de atrair financiamento (embora os três aspectos estejam obviamente relacionados)”.

**[Professor Alessandro Margherita]** “Quero dizer que a universidade será cada vez mais avaliada pela sua capacidade também de criar capital intelectual (capital social, humano e estrutural). Claro que os três estão relacionados, mas tendemos a avaliar a importância da universidade em termos de número de alunos; essa é apenas uma métrica, mas é a que atrai o financiamento, o dinheiro, o capital. Mas é muito importante ver o quanto as universidades são capazes de atrair interessados. A capacidade de criar capital intelectual é uma estratégia que eles têm usado para atrair *stakeholders* e é crucial para o ganho em inovação”.

Podemos ver que as universidades estão focadas no desenvolvimento de novas competências para atrair novos alunos, mas na visão de Margherita a interação com *stakeholders* externos acelera o desenvolvimento de competências e o completa: “*Você pode ver imediatamente se um curso é feito pela interação com gestores e empresas ou não. [...] Se eu levar seminários, palestrantes externos e convidados para o meu curso, os alunos vão aprender mais rápido*”.

Isso resulta em um relacionamento mais próximo com o mercado, e é levado a diferentes temas de entendimento e, conseqüentemente, novas competências são desenvolvidas. Em termos de desenvolvimento de competências, os professores também podem se beneficiar dessa interação. É também é positivo para o aprendizado dos gestores e trabalhadores externos das organizações que estão envolvidos nessas interações com a universidade.

E o professor Margherita conclui dizendo: “*É uma interação muito recíproca, mútua, os dois lados se beneficiam, não apenas um*”.

**[Entrevistadora]** Até as universidades em busca de inovação incluem especialistas da sociedade e não acadêmicos. No Brasil, a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços em colaboração com universidades, organizações e sociedade é vista como uma inovação. **Como isso é visto na Itália?**

**[Professor Alessandro Margherita]** “Na Itália, o fenômeno de spin-offs de pesquisa e incubadoras universitárias não é novo e muitas empresas de sucesso foram criadas a partir de atividades de pesquisa e descobertas. As empresas também desenvolveram protótipos e novas formas de produtos, serviços e modelos de negócios, graças à interação com a universidade, que obtém externalidades positivas em termos de financiamento corporativo, colocação de pesquisadores e estudantes, colocação profissional e crescimento geral em termos de impacto e capacidade de criar valor. As universidades mais inovadoras olham para o mercado e constroem o desenvolvimento de novas competências e oferta de produtos com base teórica robusta, mas também limitando os riscos de abordagens autorreferenciais, que limitam o potencial de inovação que está fora da sociedade (abordagem aberta à inovação, como descrito por Henry Chesborough)”.

Falando mais sobre a abordagem de inovação aberta, o professor Margherita diz: “*Uma abordagem aberta significa que abrimos nossas fronteiras. Recebemos estímulo, impacto, exigências, criatividade e inteligência de fora. Tentamos juntos essa inteligência dentro do nosso modelo de inovação*”.

Ele acrescenta que na Itália esse fenômeno está se desenvolvendo, especialmente no Norte, por exemplo, nas Universidades de Milão e Turim, e também nas universidades da região Noroeste, como Roma. Mas a partir de suas pesquisas e experiências, ele conclui dizendo que as universidades em todo o mundo e na Itália encontram uma tendência a desenvolver uma abordagem empreendedora para a universidade.

A entrevistadora comenta que no Brasil as organizações não estão abertas a pesquisadores acadêmicos. Isso acontece na Itália? “*Na minha experiência, a maioria das empresas sempre apoiam as universidades de pesquisa, porque sabem que podem se beneficiar da inteligência que está dentro da universidade*”. Sobre a pesquisa realizada em colaboração entre empresas e universidades, Margherita afirma: “*Na minha experiência, a maioria das empresas está bem, querem colaborar com universidades, porque é muito prestigioso ter uma colaboração com uma universidade*”.

[Entrevistadora] No Laboratório ENGIN, nossa pesquisa é baseada na estrutura de coprodução transdisciplinar (FREIRE et al., 2021). A ideia é colocar o especialista não acadêmico em diálogo com o especialista acadêmico, desde a concepção da pesquisa, planejamento do projeto, execução e até a transferência do conhecimento para a transformação organizacional. **Você acredita que a coprodução entre diferentes stakeholders torna esse framework inovador para universidades e organizações?**

[Professor Alessandro Margherita] “Na minha experiência, tenho visitado os EUA, fazendo meu doutorado no MIT em Boston, mas também tenho a oportunidade de visitar universidades como professor na China, Pequim, também no Marrocos. Tenho experiência em diferentes contextos políticos geográficos e econômicos. Acredito que o Brasil, e particularmente o caso que conheço melhor, a UFSC, é um caso muito marcante de criação de novos modelos dentro do contexto acadêmico. O laboratório ENGIN, com a impressionante coordenação científica e trabalho de desenvolvimento internacional realizado pela Professora Patricia de Sá Freire é um caso de sucesso de olhar para um modelo de *stakeholders* e redes na academia. O mundo está enfrentando desafios perversos e a economia e a sociedade brasileira estão hoje adotando uma transformação disruptiva para se tornar uma potência global consolidada. Somente esse modelo, aberto a sistemas complexos e o impacto virtuoso da adoção de uma abordagem multissetorial e multidisciplinar, pode permitir lançar as bases para um futuro próspero.

Então, a meu ver, a coprodução, que já está acontecendo no laboratório ENGIN, é a chave para o sucesso”.

O professor Margherita conclui dizendo que quanto mais *stakeholders* forem convidados de fora, mais empresas e universidades tenderão a se abrir para pessoas de fora do ecossistema. E essa abertura a novos *stakeholders*, a colaborações e coproduções com o mundo exterior é benéfica para todos os envolvidos e principalmente para o desenvolvimento de inovações.

## CONCLUSÕES

Este artigo apresentou alguns elementos que possibilitam a inclusão de *stakeholders* para inovação nas universidades. Para atingir esse objetivo foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Professor Doutor Alessandro Margherita, especialista em inovação, interação e diversidade de *stakeholders*. Dez questões foram elaboradas sobre quatro temas-chave: a inclusão e diversidade de *stakeholders* no contexto das universidades; redes de aprendizagem e abordagem de inovação aberta; desenvolvimento de novas metodologias, métodos, estratégias e tecnologias para inovação no processo de ensino e aprendizagem; e coprodução entre organizações, sociedade e universidades.

Apresenta-se aqui os principais elementos de inovação apontados pelo entrevistado. A universidade deve se tornar um espaço de tolerância e diversidade, onde se encontrem diferentes áreas de conhecimento e múltiplas visões sobre um mesmo tema. Esse espaço contribui para a solução de problemas complexos e problemas perversos, propondo inovação e empreendedorismo. Mas, ao mesmo tempo, a sociedade deve valorizar a diversidade encontrada nas universidades. As universidades são parceiras de pesquisa e geradoras de capital intelectual para o mercado e a sociedade. Em outras palavras, a universidade precisa ser vista como o centro do ecossistema de inovação, de desenvolvimento sociotécnico e um parceiro que agrega valor à sociedade.

Para propor transformações disruptivas, as universidades passaram a utilizar uma abordagem aberta para incluir novos *stakeholders* no modelo de inovação e uma abordagem empreendedora para desenvolver as competências exigidas pelo mercado de trabalho. Para isso, as universidades precisam criar novas metodologias, métodos e estratégias de ensino e aprendizagem, como é o caso da Neoaprendizagem. Eles também podem usar tecnologias disruptivas para fornecer motivação, desafio, simulação e experiências inovadoras de ensino e aprendizagem, como robótica cognitiva, internet das coisas, realidade virtual e realidade aumentada, e aplicar plataformas colaborativas para facilitar a interação e o diálogo com as partes interessadas em outras regiões e países. E podem desenvolver novas abordagens de pesquisa transdisciplinar, como é o caso do framework de coprodução transdisciplinar.

A adoção de uma abordagem aberta possibilita a criação de um ambiente favorável à coprodução de conhecimento entre os atores da rede. E, conseqüentemente, isso resulta em uma relação mais próxima das universidades com outras universidades, instituições, empresas, comunidade e sociedade, gerando novas competências e aprendizagem em rede para todos os envolvidos, especialmente para a tríade educacional (aluno-professor-universidade), ou seja, um relacionamento que pode incluir parcerias para pesquisas, projetos, iniciativas e aplicações práticas. Assim, a capacidade de atrair interessados para a rede de aprendizagem da universidade é mais valiosa do que a capacidade de atrair novos alunos. Porque quanto mais a universidade estiver aberta à comunidade e às empresas, mais indivíduos poderão utilizar e visualizar os benefícios das universidades para a sociedade.

## AGRADECIMENTOS

Este estudo foi financiado em parte pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)5, Brasil, código financeiro 001.5.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> The Brazilian National Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel.

## REFERÊNCIAS

- BRESOLIN, G. G.; FREIRE, P. de S.; PACHECO, R. C. S. *Neoaprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva*. 1. ed. Florianópolis: Arquétipos, 2021. 200p. (Coleção universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica - Volume 3). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/neoaprendizagem-10-passos-para-a-pratica-andragogica-experiencial-e-expansiva/>
- CASTELLS, M. A. *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.
- DE LUCA, V. V.; MARGHERITA, A. University governance for innovation: how to nurture creativity through a successful academic entrepreneurship process. In: FREIRE, P. de S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G. A. (Orgs.). *Knowledge governance and learning for organizational creativity and transformation*. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2021. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/11933>
- FREIRE, P. de S.; BRESOLIN, G. G. As novas competências exigidas à tríade educacional para apoiar a formação do novo jovem adulto universitário. *Revista NUPEM*, v. 12, n. 27, p. 129-143, 2020. Disponível em: <http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/826>
- FREIRE, P. de S.; LOTH, A. F. Reconhecimento dos *stakeholders* como diretriz para o modelo UCR. In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Gestão da UCR universidade corporativa em rede*. 1. ed. Florianópolis: Editora Arquétipos, 2021. 131p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica. v.2). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/gestao-da-ucr-universidade-corporativa-em-rede/>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. 272p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede. v.1). Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* *Glossário: governança multinível do conhecimento e da aprendizagem e seus mecanismos de universidade corporativa em rede e de comunicação dialógica*. Curitiba: CRV, 2021. 152 p. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/36662-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* Processo de implantação da universidade corporativa em rede (UCR). *Espacios*, v.37, n.23, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>
- KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. de S. The five stages of evolution of interorganizational networks. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 19, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649220500380>

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The emergence of the stakeholder university. In: ROMANO, A. (org.). *Open business innovation leadership*, v. 30, n.2, p.170-206, 2009.

MARGHERITA, A; SECUNDO, G. The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, p. 175–186, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711111105768/full/html>

RITTEL, H. W.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p.155-169, 1973. Disponível em: <https://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-dilemma.pdf>.

RIZZATTI, G. *Framework de governança da aprendizagem organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2020/05/Giselly-Rizzatti-Tese.pdf>

SECUNDO, G. *et al.* Threat or opportunity? A case study of digital-enabled redesign of entrepreneurship education in the Covid-19 emergency. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 166, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520313913>

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Management*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração*, 2009.



# Entrevista

## Prof. Doctor. Alessandro Margherita: La inclusión de *stakeholders* para la innovación en las universidades



### Entrevistado

#### Prof. PhD. Alessandro Margherita

Alessandro Margherita is a Senior Researcher and Associate Professor of Management Science and Engineering at the Department of Engineering for Innovation at the University of Salento (Unisalento) in the City of Lecce, Italy. He has a Doctoral Degree (PhD) in Digital Business, a Master's Degree in Business Innovation, and Degree in Management and Finance, all from University of Salento. He also is Research Partner at the Engineering Integration and Multilevel Governance of Knowledge and Learning laboratory (ENGIN) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) in Brazil. He teaches courses in undergraduate, Master's, and Doctoral programs, and corporate/professional training initiatives.

### Entrevistadora

#### Graziela Grandó Bresolin

Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/5879622123694415>

[graziela Bresolin@gmail.com](mailto:graziela Bresolin@gmail.com)

## CONTEXTUALIZACIÓN

La creciente velocidad de los cambios y transformaciones ha impactado en los negocios y ha planteado nuevos desafíos para la gestión y el gobierno en términos de su concepto, propósito, contexto, partes interesadas y procesos (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011). Los impactos de estas transformaciones crean nuevos desafíos y oportunidades para las universidades, que necesitan alinear su estructura y cultura institucional con las demandas de desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Las universidades necesitan posicionarse de manera que favorezcan el desarrollo de competencias para la coproducción de soluciones a los complejos problemas que las rodean.

Este nuevo escenario requiere de un proceso de enseñanza y aprendizaje que dialogue con los contenidos aplicados a través de situaciones reales y vivenciales en el entorno profesional, contextualizando actividades que integren práctica y teoría y orientando el uso de métodos de aprendizaje activo y tecnologías disruptivas.

Argumentamos que no solo las universidades académicas necesitan innovar sus procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que también las universidades corporativas necesitan desarrollar nuevas competencias individuales y organizacionales, especialmente las nuevas competencias que demanda una generación de nativos digitales. Por lo tanto, las universidades, ya sean académicas o corporativas, públicas o privadas, han estado buscando nuevas formas de promover la innovación

y el espíritu empresarial para coproducir nuevas soluciones junto con la sociedad, otras organizaciones y gobiernos locales, regionales, nacionales e internacionales (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Además, varias universidades alrededor del mundo, desde las más tradicionales hasta las más innovadoras, ya han estado desarrollando plataformas abiertas para la enseñanza y el aprendizaje, aplicando tecnologías disruptivas y métodos activos, además de institucionalizar alianzas entre universidades y *stakeholders* del ecosistema de innovación. Otras tendencias encontradas están relacionadas con la creación de entornos abiertos a la comunidad, espacios de trabajo compartido (*coworking*), apertura para incluir incubadoras, aceleradoras, laboratorios y parques científicos y tecnológicos para fomentar la investigación y la innovación (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021; FREIRE; BRESOLIN, 2020).

Asimismo, no se debe olvidar que las transformaciones están empujando a las organizaciones hacia nuevos modelos de universidad, en los que la misión ya no se limita al desarrollo humano y se centra ahora en el desarrollo organizacional, social y relacional, convirtiéndose la universidad en una institución corporativa dentro de redes de aprendizaje intra e interorganizacionales (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021).

Una de las tendencias observadas es la apertura de redes de aprendizaje para la inclusión de *stakeholders* en la cadena de valor. Las empresas crean valor intercambiando competencias. Al participar en redes, las empresas pueden crear, compartir, coproducir, utilizar y difundir conocimientos y capacidades del ecosistema empresarial para fomentar la innovación y generar resultados para las organizaciones y para todos los *stakeholders* de la red (MARGHERITA; SECUNDO, 2011; CASTELLS, 2000; TURETA; REIS; ÁVILA, 2006; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

Los *stakeholders* de la red de aprendizaje, las partes interesadas, son personas o grupos que, directa o indirectamente, pueden afectar o ser afectados por la empresa y sus objetivos estratégicos, y son también sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgos. Se clasifican en externos e internos. Los internos son los *stakeholders* y empleados, incluidos los ejecutivos, gerentes y miembros del directorio de la empresa. Los externos son todos los demás individuos, grupos y otras empresas que tienen interés o relación con la empresa (STONER; FREEMAN, 1989; MARGHERITA; SECUNDO, 2011; FREIRE; LOTH, 2019; RIZZATTI, 2020).

Este enfoque de apertura e inclusión de los *stakeholders* se traduce en el desarrollo de nuevos modelos corporativos, como es el caso del modelo Stakeholder University (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) y el modelo Networked Corporate University (FREIRE et al., 2016; FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

El modelo de la Stakeholder University promueve y desarrolla procesos innovadores de aprendizaje y desarrollo de capacidades entre redes globales de empleados, clientes, proveedores, socios, así como académicos, profesionales, investigadores y otras instituciones, desarrollando centros de aprendizaje y redes que brinden beneficios a las partes interesadas, al mediante alianzas de investigación, proyectos e innovación (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011).

El modelo de Universidad Corporativa en Red surge para crear ambientes inteligentes de aprendizaje continuo, físicos o en línea, para gestionar e institucionalizar una cultura de aprendizaje entre todos los *stakeholders* beneficiarios, internos y externos, de los arreglos productivos y sociales del ecosistema organizacional, con el objetivo de cocreación y coproducción de conocimiento entre los *stakeholders* de la red (BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

El modelo de Universidad Corporativa en Red propone el uso del Neo-Aprendizaje como soporte metodológico andragógico experiencial y expansivo para el desarrollo de nuevas competencias de la tríada educativa, formada por alumno-docente-universidad. La metodología permite la inclusión de diferentes estilos de aprendizaje y diferentes roles para los docentes. Además de institucionalizar las innovaciones en los procesos de enseñanza y aprendizaje en las universidades, brinda elementos constitutivos que sustentan la planificación y evaluación multinivel; desarrollo de senderos de aprendizaje y conocimiento; composición del currículo interdisciplinario; aplicación de métodos activos y ágiles; selección de estrategias y tecnologías; creación de ambientes de colaboración y coproducción de conocimiento entre los actores de la red; los diferentes roles del docente, y el respeto y consideración a las características del aprendiz para contemplar los diferentes estilos de aprendizaje (BRESOLIN; FREIRE, 2021; BRESOLIN; FREIRE; SILVA, 2021).

Lo que podemos ver es que tanto las universidades académicas como las corporativas se han convertido en herramientas estratégicas para el desarrollo de las nuevas competencias digitales, técnicas y socioemocionales que demandan las transformaciones en el contexto global del nuevo milenio.

Ante el contexto presentado y las transformaciones e innovaciones que están experimentando las universidades, académicas y empresariales, este artículo tiene como objetivo presentar elementos que posibiliten la inclusión de *stakeholders* para brindar innovación en las universidades, a través de una entrevista semiestructurada (TRIVIÑOS, 2015) con un especialista en el tema. Para ello, optamos por entrevistar al profesor PhD Alessandro Margherita, por su amplia experiencia en innovación, especialmente en temas como la inclusión de *stakeholders* y la diversidad, para que compartiera un poco sobre la investigación realizada en este tema y las perspectivas futuras.

## PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADO

El profesor Alessandro Margherita<sup>1</sup> es investigador sénior y profesor de Ingeniería de Gestión en el Departamento de Ingeniería para la Innovación de la Universidad de Salento en la ciudad de Lecce, Italia. Tiene un Doctorado (PhD) en Negocios Digitales, una Maestría en Innovación Empresarial y una Licenciatura en Administración y Finanzas, todos de la Universidad de Salento. También imparte cursos en programas de pregrado, maestría y doctorado, e iniciativas de capacitación empresarial/profesional.

Los principales temas que estudia están relacionados con la creación de nuevas empresas y el emprendimiento tecnológico, la gestión de procesos comerciales, el desempeño organizacional y la gestión de proyectos, con interés también en temas como el surgimiento de la organización exponencial y el impacto de la inteligencia colectiva en la innovación y la tomada de decisión.

Tiene experiencia académica en instituciones internacionales con fines de docencia e investigación. En concreto, visitando el Center for Digital Business y el Center for Collective Intelligence de la Sloan School of Management del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), EE. UU., y el Departamento de Psicología de la Universidad de Pekín (PKU) en Pekín (China).

Además de la investigación académica, el profesor Alessandro Margherita tiene experiencia en la realización de investigaciones y proyectos colaborativos con socios académicos e industriales. Desarrolla marcos de análisis y gestión para ser utilizados en estudios y actividades internas institucionales, como Ingeniería Empresarial (enfoque sistémico para el diseño y la gestión organizacional), Ingeniería de Innovación (para introducir una innovación técnico-organizacional dentro de una empresa) e Ingeniería de Proyecto (pantalla- enfoque basado en la gestión de proyectos y programas complejos).

---

<sup>1</sup> <http://www.alessandromargherita.com/>

Ha sido invitado como ponente en universidades y congresos internacionales sobre sus temas de investigación. En la última visita a Brasil en 2017, el profesor Alessandro Margherita presentó el modelo Stakeholder University en el I Seminario de Universidades Corporativas y Escuelas de Gobierno (SUCEG)<sup>2</sup> en la ciudad de Florianópolis. Actualmente es Socio de Investigación del Laboratorio de Ingeniería de Integración y Gobernanza Multinivel del Conocimiento y el Aprendizaje (ENGIN) de la Universidad Federal de Santa Catarina.

El laboratorio ENGIN fue creado en 2015, vinculado al Departamento de Ingeniería del Conocimiento de la Universidad Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC), en el marco del Programa de Posgrado en Ingeniería y Gestión del Conocimiento (PPGEGC), iniciando actividades de enseñanza, investigación y extensión, todo realizado en coproducción con organizaciones (públicas y privadas) y la sociedad, con el objetivo de apoyar la creación de conocimiento y aprendizaje multinivel (FREIRE et al., 2021).

Entre los temas abordados por ENGIN se encuentra un enfoque en el enfoque andragógico del aprendizaje de jóvenes y adultos nativos digitales, el aprendizaje experiencial y expansivo, específicamente el desarrollo del modelo de Universidad Corporativa en Red y la metodología Neo-Learning.

De esta forma, el modelo Stakeholder University desarrollado por los profesores Alessandro Margherita y Giustina Secundo (2009; 2011) constituye la base teórica para el desarrollo del modelo Networked Corporate University (FREIRE et al., 2016). El modelo de Universidad Corporativa en Red considera la apertura de las universidades para la inclusión de los actores fijos y fluidos de la cadena de valor, además de gestionar e institucionalizar una cultura de aprendizaje continuo y en red, movilizándolo y potenciando el desempeño competente en múltiples niveles (FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019; 2021).

El profesor Alessandro Margherita fue elegido para esta entrevista por su vasta experiencia académica y empresarial con los temas de innovación en las universidades, ya sean académicas o corporativas, pero principalmente por el desarrollo del Modelo de Universidad Stakeholder y su conocimiento en relación a la innovación.

## PRESENTACIÓN DE LA ENTREVISTA

Esta sección presenta las preguntas y respuestas de la entrevista con el profesor Alessandro Margherita. Se elaboraron diez preguntas sobre cuatro temas clave: la inclusión y diversidad de actores en el contexto de las universidades; redes de aprendizaje y enfoque de innovación abierta; desarrollar nuevas metodologías, métodos, estrategias y tecnologías para la innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje; coproducción entre organizaciones, sociedad y universidades. Las preguntas fueron validadas por un especialista en el tema y enviadas previamente al entrevistado. La entrevista fue realizada por Graziela Bresolin el 22 de noviembre de 2021 en Google Meet y luego transcrita.

El entrevistador comenzó hablando del modelo Stakeholder University (MARGHERITA; SECUNDO, 2009; 2011) que pretende orientar la creación de valor para un gran número de *stakeholders*.

Las universidades extienden sus procesos de aprendizaje más allá de sus fronteras para incluir a partes interesadas como otras instituciones públicas y privadas, el gobierno y la comunidad. Sabemos que sigues investigando en innovación. **En sus estudios, ¿qué se ha señalado como una ventaja de establecer asociaciones y alianzas en el contexto de las universidades?**

**[Profesor Alessandro Margherita]** “La universidad es definitivamente parte de un gran ecosistema socio-técnico. El modelo de la torre de marfil, es decir, la creación de discontinuidades y la separación de la academia del resto del mundo, ya no funciona.

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wY1xIn-cHMQ> ; <https://suceg.ufsc.br/2017/>

Por supuesto, hay algunos factores contingentes dependiendo de la facultad/campo que pueden requerir un grado más o menos intenso de permeabilidad e interacción. Sin embargo, independientemente del dominio, la universidad tiene que estar abierta a la sociedad y al mercado, para crear valor para la primera y encontrar justificación, sostenibilidad y apoyo para el segundo. Las principales ventajas de establecer asociaciones y alianzas en el contexto de las universidades se pueden definir como una mayor eficacia del proceso de educación/formación, investigación e innovación más impactantes, relevancia sociotécnica y significado de lo que se está haciendo, pero también apoyo recíproco y trayectorias de crecimiento”.

El profesor Margherita dice: “*La universidad crece y la sociedad crece*”. Entonces, existe una dependencia muy sinérgica entre los dos, y esa es la consideración clave. La universidad es parte de un gran ecosistema sociotécnico y necesita tener un enfoque abierto al entorno.

Comentamos que la universidad no es una estructura aislada, necesita ser considerada como un socio para generar innovación junto a la sociedad. Margherita está de acuerdo y continúa: “*La universidad es el núcleo del centro del ecosistema de innovación*”.

En cuanto a las diferentes visiones que tienen las organizaciones sobre el papel de las universidades, muchas veces existe la visión errónea de que la universidad solo se ocupa de la teoría y las organizaciones están en el campo práctico. Como comenta Margherita: “*Este es un enfoque erróneo, por supuesto, nadie es superior a nadie. Entonces, el tema es: juntemonos y encontremos la solución común, la trayectoria común y la sinergia común*”.

**[Entrevistador] ¿Qué tan importante es la inclusión de una diversidad de actores para aumentar la innovación en las universidades?**

Margherita considera que la diversidad en el contexto de las universidades se puede entender de dos maneras diferentes: desde una mirada sociológica y desde una mirada más técnica.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Desde el primer punto, la universidad tiene que ser, por supuesto, un gran ejemplo de inclusión y tolerancia. El compromiso de una serie de diferentes partes interesadas es una prueba de concepto de la importancia de hacer de la universidad el lugar físico y virtual de la comunidad social y la creación de beneficios mutuos. Cuanto más atraiga y retenga la universidad a las partes interesadas, mayor será su valor social y su contribución al desarrollo de regiones y territorios. Esta es una visión más sociológica. Incluyamos una serie de perspectivas diferentes de la sociedad, de diferentes representantes de la sociedad, para incluir también puntos de vista sociales y étnicos”.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “El segundo (punto) de entender la diversidad es más técnico, por supuesto, la diversidad siempre es riqueza en la vida y esto no cambia en la academia, la investigación y la innovación. Cuanto más pueda incluir múltiples disciplinas y múltiples puntos de vista de los problemas y la sociedad, más podrá crear valor para todos. Si considera el caso de Covid-19, solo la capacidad de valorizar la inteligencia colectiva y las partes interesadas distribuidas ha permitido desarrollar vacunas tan rápido. Frente a problemas perversos<sup>3</sup> y desafíos sociales, como los descritos en la agenda de objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, solo un enfoque distribuido y de múltiples partes interesadas puede proporcionar respuestas más efectivas (no soluciones)”.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Cuando estás frente a estos grandes problemas sociales, que según la literatura llamamos problemas perversos, lo perverso es más que complicar, lo perverso es un problema complejo, no le encuentras una solución específica, solo puede encontrar alguna solución posible, pero no la solución. Cuando estamos en un problema social, como la Pandemia, la única solución es que juntos tengamos una perspectiva diferente del problema.

<sup>3</sup> Horst Rittel and Melvin Webber (1973) introduced the term “wicked problem” in order to draw attention to the complexities and challenges of addressing planning and social policy problems

El enfoque de múltiples partes interesadas es el enfoque más efectivo para definir una posible solución para un problema complejo. Entonces, la universidad es un ejemplo de tolerancia e inclusión, y tenemos una diversidad de perspectivas de la sociedad. En segundo lugar, desde un punto de vista, si la universidad se compromete a resolver problemas complejos, solo una perspectiva de múltiples partes interesadas y la inteligencia colectiva pueden apoyar la solución de desafíos sociales complejos”.

**[Entrevistador]** En la práctica, crear espacios de diálogo y romper las fronteras de las universidades para los no académicos no es tarea fácil. ¿En sus estudios ha podido identificar los factores que facilitan el diálogo entre los diferentes actores y las universidades?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Por supuesto, es necesario encontrar un punto dulce de interacción. Diferentes partes interesadas tienen diferentes requisitos y necesidades. Si bien no es fácil hablar el mismo idioma o exhibir una intención común, es la inteligencia, la experiencia y el sentido del respeto de los interlocutores lo que permite encontrar puntos en común y crear verdaderas sinergias. Entre los factores clave en tal perspectiva, es importante ver una visión común de que la innovación está en el centro del desarrollo social y económico, y que los sistemas sociotécnicos complejos necesitan una visión de múltiples partes interesadas y un fuerte enfoque colaborativo. A menudo sucede encontrar gerentes de empresas que miran a la universidad como el lugar de la teoría y la especulación académica o filosófica. Por otro lado, los académicos ven los contextos empresariales y las empresas como el lugar de las ganancias y el dominio del mercado. Si bien puede ser cierto que la visión y la filosofía pueden ser diferentes, las diferentes partes interesadas deben demostrar que cada uno necesita al otro para crear la base para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo”.

**[Entrevistador]** La literatura académica apunta a las redes de aprendizaje intra e interorganizacionales como una forma de facilitar la creación de estos espacios y romper estas barreras.

¿Qué estructuras deben establecerse en las universidades para facilitar redes de aprendizaje para la innovación?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Es una pregunta muy interesante. En mi opinión, es crucial facilitar la creación de “iniciativas” y proyectos más que centros o departamentos de investigación. Tales estructuras son demasiado “institucionales” y la burocracia no respalda la agilidad y la eficacia en la vida, así como en los negocios y la innovación. Las iniciativas son ágiles, informales, orientadas a objetivos y basadas en proyectos. Por lo tanto, la visión estratégica para facilitar el aprendizaje y la red de innovación debe ser apoyada, a nivel de políticas y gestión, con estímulos para involucrarse en la creación y difusión de iniciativas ambiciosas, atractivas y de alto impacto, conducidas por profesores expertos pero respaldadas por un grupo más amplio. base de actores académicos y de mercado dotados de funciones de apoyo y trabajo en red”.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Ves la diferencia, por ejemplo, en los centros y departamentos de investigación. Son la estructura del modelo de organización, pero cuando se trata de ser más ágiles, más rápidos, más efectivos, probablemente la iniciativa y los proyectos sean mejores. Entonces, si me preguntan “¿Cuál es la mejor estructura?” Tiendo a creer que la mejor estructura es la más ágil posible, la estructura de red, la estructura ágil, [...] pero el verdadero punto de acción es la iniciativa. Cuando hablo de iniciativa, no me refiero al hecho de que alguien inicie una acción; iniciativa es una acción coordinada y multilateral, claro que sabemos que para iniciar la acción necesitamos una persona, que tome la iniciativa, pero la iniciativa significa un proyecto, una acción, una acción coordinada con un pequeño grupo de personas que comparten la misma visión y este es el detonante para empezar todo. Cuando tienes la iniciativa, la iniciativa puede crecer muy rápido y con mucha eficacia. Entonces, la iniciativa es una forma de desencadenar la creación de nuevas redes, más allá del modelo organizativo tradicional”.

**[Entrevistador]** En sus publicaciones se ha acercado a las comunidades abiertas de aprendizaje y al aprendizaje en red emergentes en las universidades para desarrollar nuevas competencias y experimentar con nuevos métodos, estrategias y herramientas de enseñanza y aprendizaje para facilitar la transferencia de conocimiento. También sabemos que las universidades han desarrollado nuevos enfoques para desarrollar la innovación y el espíritu empresarial. ¿Cómo cree que las universidades han utilizado esto para desarrollar la innovación y el espíritu empresarial para todas las partes interesadas en la red de aprendizaje?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Muchas universidades y escuelas de negocios, especialmente aquellas que operan en dominios técnicos como economía/administración e ingeniería, han adoptado últimamente el modelo estadounidense (por ejemplo, Stanford, MIT) para desarrollar acciones en aprendizaje y emprendimiento como capacidades clave de una sociedad moderna. universidad académica, docente e investigadora. También en mi universidad (Universidad de Salento), hemos apoyado la creación de interacciones virtuosas con empresas en un círculo de aprendizaje y desarrollo mutuo. Se desarrollan nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, que contemplan la acción y los enfoques prácticos del aprendizaje, e incluyen nuevas herramientas de desarrollo de competencias para facilitar la transferencia de conocimientos. Esto incluye sistemas MOOC, laboratorios, el uso de juegos y juegos de rol, consejos de evaluación de partes interesadas mixtas, soluciones multimedia para el aprendizaje; esos son claros ejemplos de cómo la tecnología puede apoyar nuevas estrategias y enfoques destinados a reducir las “distancias” entre lo que está dentro de las cuatro paredes de la universidad y lo que está fuera de sus límites organizativos y físicos”.

**[Entrevistador]** En el Laboratorio ENGIN estamos desarrollando una metodología de Neo-Learning. El Neo-Learning se define como una plataforma metodológica andragógica de enseñanza y aprendizaje experiencial y expansivo,

que establece caminos de innovación y desarrollo de nuevas competencias para la tríada educativa compuesta por educandos-docentes-universidad (BRESOLIN; FREIRE; PACHECO, 2021). ¿Cuál es la importancia de desarrollar nuevas metodologías, métodos, estrategias y tecnologías que permitan la inclusión de actores no académicos para facilitar el aprendizaje y la transferencia a la práctica?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Este es el presente y también el futuro. La sociedad y el mercado necesitan perfiles en ‘forma de T’ de profesionales dotados de una visión global y exponencial de las tecnologías y la organización. Las personas en sus organizaciones tiene especializaciones verticales en el campo de actuación, pero también necesitan desarrollar una serie de competencias transversales e interdisciplinarias, como gestión de proyectos, trabajo en equipo y formación de equipos, gestión empresarial, planificación empresarial. Desarrolla un perfil en forma de T solo si puede proporcionar a las personas una imagen general de una vista exponencial de las tecnologías y la organización. La OIT (Organización Internacional del Trabajo)<sup>4</sup> ha identificado millones de nuevos puestos de trabajo y funciones que surgirán el próximo año (p. ej., ingeniero de impresión 3D, técnico en robótica, especialista en ciberseguridad), así como funciones existentes (p. ej., maquinista, agente de viajes) y perfiles que desaparecerán gradualmente. El último punto, es importante involucrar a las partes interesadas no académicas a lo largo de todo el ciclo de vida del diseño, la entrega y el seguimiento del aprendizaje, ya que las partes interesadas orientadas al mercado aportan la percepción pragmática y de la vida real que es crucial para comprender dónde está la educación y la investigación se llevará a cabo en los próximos diez años. Esto es particularmente cierto cuando la interacción es con los principales actores del mercado (empresas, multinacionales u organizaciones no gubernamentales) y organizaciones e instituciones mundiales que están en la frontera de la tendencia que surge en la tecnología, en los negocios y en la sociedad”.

<sup>4</sup> <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

[Entrevistador] Además, el uso intensivo de entornos virtuales de aprendizaje parece seguir siendo una realidad para las universidades (SECUNDO et al. 2021). Por lo tanto, no podemos dejar de mencionar la importancia de utilizar tecnologías colaborativas e inclusivas para promover la interacción entre estudiantes, docentes y otros actores académicos y no académicos. Sabemos que en su experiencia como docente e investigador, las tecnologías y herramientas para la interacción y colaboración reciben mucha atención. ¿Realmente cree que estas tecnologías facilitan la inclusión de diferentes actores en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

[Profesor Alessandro Margherita] “Sí, la pandemia ha forzado el uso del aprendizaje a distancia y las tecnologías basadas en la web en los procesos de aprendizaje, gestión y políticas. Sin embargo, más que esto, creo firmemente que las tecnologías como la robótica cognitiva, Internet de las cosas, la realidad virtual y la realidad aumentada representan el futuro de la creación de “entornos” de aprendizaje y trabajo colaborativos e inmersivos en los que muchos actores pueden interactuar y compartir problemas, contextos y puntos de vista. El compromiso requiere la inclusión y el uso de sistemas y plataformas de colaboración que puedan soportar patrones de interacción más rápidos y continuos entre las partes interesadas. Por supuesto, la tecnología no puede reemplazar la interacción física ya que en muchos casos el contacto visual y la relación directa en persona es más efectivo. Pero, en presencia de eventos disruptivos, así como cuando los equipos virtuales apoyan las primeras fases del desarrollo del proyecto, las tecnologías son un verdadero factor de éxito”.

Profesor Margherita menciona tecnologías clasificadas como exponenciales porque el impacto de estas tecnologías en los negocios, la escuela, la educación y la sociedad puede ser disruptivo. Por lo tanto, estas tecnologías representan el futuro de la creación de entornos de trabajo y aprendizaje colaborativo inmersivo.

Por lo tanto, no se trata solo del uso de tecnologías como Google Meet o el aprendizaje a distancia basado en la web, sino que es necesario aplicar y desarrollar tecnologías exponenciales como la realidad virtual para crear entornos de aprendizaje nuevos y más efectivos, proporcionando compromiso, motivación, reto, y la simulación de sistemas y plataformas colaborativas.

Por otro lado, Margherita señala que las tecnologías no pueden reemplazar la interacción física y el contacto cara a cara, porque, según él: *“No soy un nativo digital, por lo que tiendo a creer en la importancia de la proximidad física, la cercanía, contacto para una mejor interacción didáctica, pero no cuando estamos frente a estos eventos graves e inesperados, como una pandemia o cuando el equipo virtual apoya el desarrollo del proyecto presencial. La tecnología puede ser un verdadero factor de éxito, especialmente en este caso, para reducir la distancia entre actores físicamente distantes y facilitar la inclusión de los actores dentro del proceso de aprendizaje”.*

[Entrevistador] Más recientemente, en la publicación «Gobernanza universitaria para la innovación: cómo fomentar la creatividad a través de un proceso de emprendimiento académico exitoso» (2021), escrito por Valerio Vincenzo De Luca y usted, se señalan casos de emprendimiento e innovación en universidades de Albania e Italia. **Desde su perspectiva, ¿cómo serán las universidades en un futuro cercano en cuanto a la inclusión de actores para la innovación?**

[Profesor Alessandro Margherita] “Las universidades se convertirán cada vez más en catalizadores o atractores de procesos de innovación. Tienen una gran responsabilidad, pero solo ellos tienen la base cultural y la capacidad para atraer el interés y las competencias y habilidades complementarias. El futuro de la universidad es, por lo tanto, ir más allá del papel de proveedores de educación, para desarrollar una tercera orientación de misión que considere la innovación sociotécnica como una dimensión de misión (desarrollo de estrategias), pero también como una dimensión de desempeño (cuadro de mando integral e informes integrados) .



Por lo tanto, la capacidad de incluir y atraer a las partes interesadas será muy importante, al igual que la capacidad de atraer estudiantes y la capacidad de atraer financiación (aunque, por supuesto, los tres aspectos están relacionados)”.

**[Profesor Alessandro Margherita]** “Quiero decir que la universidad será cada vez más evaluada en función de su capacidad también para crear capital intelectual (capital social, humano y estructural). Por supuesto, los tres están relacionados, pero tendemos a evaluar la importancia de la universidad en términos de número de estudiantes; esta es solo una métrica, pero es la que atrae la financiación, el dinero, el capital. Pero es muy importante ver hasta qué punto las universidades son capaces de atraer a las partes interesadas. La capacidad de crear capital intelectual es una estrategia que han utilizado para atraer a las partes interesadas y es crucial para ganar en innovación”.

Podemos ver que las universidades están enfocadas en desarrollar nuevas competencias para atraer nuevos estudiantes, pero en opinión de Margherita, la interacción con las partes interesadas externas acelera el desarrollo de competencias y lo completa: *“Puedes ver de inmediato si un curso se hace por interacción con gerentes y empresas o no. [...] Si traigo seminarios, oradores externos e invitados a mi curso, los estudiantes estarán aprendiendo más rápido”*.

Esto da como resultado una relación más cercana con el mercado, y se eleva a diferentes temas de entendimiento y, en consecuencia, se desarrollan nuevas competencias. En términos de desarrollo de competencias, los profesores también pueden beneficiarse de esta interacción. Y también es positivo para el aprendizaje de los directivos y trabajadores externos de las organizaciones que se involucran en estas interacciones con la universidad. Y el profesor Margherita concluye diciendo: *“Es una interacción mutua muy recíproca, ambas partes se benefician, no solo una”*.

**[Entrevistador]** Incluso las universidades en busca de innovación incluyen a especialistas de la sociedad y no académicos. En Brasil, la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios en colaboración con universidades, organizaciones y la sociedad es vista como una innovación. ¿Cómo se ve esto en Italia?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “En Italia, el fenómeno de las spin-offs de investigación y las incubadoras universitarias no es nuevo y muchas empresas exitosas se crearon a partir de actividades y hallazgos de investigación. Las empresas desarrollaron prototipos y nuevas formas de productos, servicios y modelos de negocios también, gracias a la interacción con la universidad, que obtienen externalidades positivas en términos de financiamiento corporativo, colocación de investigadores y estudiantes, inserción laboral y crecimiento general en términos de impacto. y la capacidad de crear valor. Las universidades más innovadoras observan el mercado y construyen un nuevo desarrollo de competencias y una oferta de productos utilizando una base teórica sólida, pero también limitando los riesgos de los enfoques autorreferenciales, que limitan el potencial de innovación que está fuera de la sociedad (enfoque abierto a la innovación, como lo describe Henry Chesborough)”.

Hablando más sobre el enfoque de innovación abierta, el profesor Margherita dice: *“Un enfoque abierto significa que abrimos nuestras fronteras. Recibimos estímulos, impacto, requerimientos, creatividad e inteligencia desde el exterior. Probamos juntos esta inteligencia dentro de nuestro modelo de innovación”*.

Agrega que en Italia este fenómeno se está desarrollando, especialmente en el Norte, por ejemplo, en las Universidades de Milán y Turín, y también en las universidades de la región Noroeste, como Roma. Pero a partir de su investigación y experiencias, concluye diciendo que las universidades de todo el mundo y en Italia encuentran una tendencia a desarrollar un enfoque empresarial de la universidad.

El entrevistador comenta que en Brasil las organizaciones no están abiertas a los investigadores académicos. ¿Pasa esto en Italia? “Según mi experiencia, la mayoría de las empresas siempre apoyan a las universidades de investigación, porque saben que pueden beneficiarse de la inteligencia que hay dentro de la universidad”. Respecto a la investigación realizada en colaboración entre empresas y universidades, Margherita afirma: “En mi experiencia, la mayoría de las empresas están bien, quieren colaborar con universidades, porque es muy prestigioso tener una colaboración con una universidad”.

**[Entrevistador]** En ENGIN, nuestra investigación se basa en el marco de coproducción transdisciplinar (FREIRE et al., 2021). La idea es poner en diálogo a especialistas no académicos con especialistas académicos, desde la concepción de la investigación, planificación del proyecto, ejecución y hasta la transferencia de conocimiento para la transformación organizacional. ¿Cree que la coproducción entre diferentes partes interesadas hace que este marco sea innovador para universidades y organizaciones?

**[Profesor Alessandro Margherita]** “En mi experiencia, he estado visitando los Estados Unidos, haciendo mi doctorado en el MIT en Boston, pero también tengo la oportunidad de estar visitando universidades como profesor en China, Beijing, también en Marruecos. Tengo experiencia en diferentes contextos políticos geográficos y económicos. Creo que Brasil, y particularmente el caso que conozco mejor, es decir, la UFSC, es un caso muy distintivo de creación de nuevos modelos dentro del contexto académico. El laboratorio ENGIN, con la impresionante coordinación científica y el trabajo de desarrollo internacional realizado por el profesor de Sá Freire, es un caso de éxito de mirar un modelo de partes interesadas y en red en la academia.

El mundo enfrenta desafíos perversos y la economía y la sociedad brasileñas están hoy abrazando una transformación disruptiva para convertirse en una potencia global consolidada. Solo ese modelo, abierto a sistemas complejos y el impacto virtuoso de adoptar un enfoque multidisciplinario y de múltiples partes interesadas puede permitir sentar las bases para un futuro próspero. Entonces, en mi opinión, la coproducción, que ya se está realizando en el laboratorio ENGIN, es la clave del éxito”.

El profesor Margherita concluye diciendo que cuantas más partes interesadas del exterior sean invitadas, más empresas y universidades tenderán a estar abiertas a personas de fuera del ecosistema. Y esta apertura a nuevos *stakeholders*, a colaboraciones y coproducciones con el mundo exterior es beneficiosa para todos los implicados, y especialmente para el desarrollo de innovaciones.

## CONCLUSIONES

Este documento presentó algunos elementos que permiten la inclusión de los *stakeholders* para la innovación en las universidades. Para lograr este objetivo realizamos una entrevista semiestructurada con el Profesor Doctor Alessandro Margherita, especialista en innovación, interacción y diversidad de *stakeholders*. Se elaboraron diez preguntas sobre cuatro temas clave: la inclusión y diversidad de *stakeholders* en el contexto de las universidades; redes de aprendizaje y enfoque de innovación abierta; desarrollar nuevas metodologías, métodos, estrategias y tecnologías para la innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje; y coproducción entre organizaciones, sociedad y universidades.

Presentamos aquí los principales elementos de innovación señalados por el entrevistado. La universidad debe convertirse en un espacio de tolerancia y diversidad, donde se puedan encontrar diferentes áreas de conocimiento y múltiples visiones sobre un mismo tema. Ese espacio contribuye a la solución de problemas complejos y problemas perversos, proponiendo innovación y emprendimiento.

Pero al mismo tiempo, la sociedad debe valorar la diversidad que se encuentra en las universidades. Las universidades son socias de investigación y generadoras de capital intelectual para el mercado y la sociedad. En otras palabras, las universidades deben ser vistas como el centro del ecosistema de innovación, del desarrollo sociotécnico y un socio que entrega valor a la sociedad.

Para proponer transformaciones disruptivas, las universidades han comenzado a utilizar un enfoque abierto para incluir nuevos *stakeholders* en el modelo de innovación y un enfoque emprendedor para desarrollar las competencias requeridas por el mercado laboral. Para ello, las universidades necesitaban crear nuevas metodologías, métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje, como es el caso del Neo-Learning. También pueden usar tecnologías disruptivas para proporcionar motivación, desafío, simulación y experiencias innovadoras de enseñanza y aprendizaje, como robótica cognitiva, internet de las cosas, realidad virtual y realidad aumentada, y aplicar plataformas colaborativas para facilitar la interacción y el diálogo con las partes interesadas en otras regiones y países. Y pueden desarrollar nuevos enfoques de investigación transdisciplinares, como es el caso del marco de coproducción transdisciplinar.

La adopción de un enfoque abierto posibilita la creación de un ambiente propicio para la coproducción de conocimiento entre los actores de la red. Y, en consecuencia, esto redundará en una relación más estrecha de las universidades con otras universidades, instituciones, empresas, comunidad y sociedad, generando nuevas competencias y aprendizajes en red para todos los involucrados, especialmente para la tríada educativa (alumno-docente-universidad), que es decir, una relación que puede incluir asociaciones para investigación, proyectos, iniciativas y aplicaciones prácticas.

Por lo tanto, la capacidad de atraer interesados a la red de aprendizaje de la universidad es más valiosa que la capacidad de atraer nuevos estudiantes. Porque cuanto más abierta esté la universidad a la comunidad y las empresas, más personas podrán usar y ver los beneficios de las universidades para la sociedad.

## AGRADECIMIENTOS

Este estudio fue financiado en parte por la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>5</sup>, Brasil, código financiero 001.5.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> The Brazilian National Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel

## REFERENCIAS

- BRESOLIN, G. G.; FREIRE, P. de S.; PACHECO, R. C. S. *Neoprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva*. 1. ed. Florianópolis: Arquetipos, 2021. 200p. (Coleção universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica - Volume 3). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/neoprendizagem-10-passos-para-a-pratica-andragogica-experiencial-e-expansiva/>
- CASTELLS, M. A. *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.
- DE LUCA, V. V.; MARGHERITA, A. University governance for innovation: how to nurture creativity through a successful academic entrepreneurship process. In: FREIRE, P. de S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G. A. (Orgs.). *Knowledge governance and learning for organizational creativity and transformation*. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2021. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/11933>
- FREIRE, P. de S.; BRESOLIN, G. G. As novas competências exigidas à tríade educacional para apoiar a formação do novo jovem adulto universitário. *Revista NUPEM*, v. 12, n. 27, p. 129-143, 2020. Disponível em: <http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/826>
- FREIRE, P. de S.; LOTH, A. F. Reconhecimento dos *stakeholders* como diretriz para o modelo UCR. In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. Disponível em: <https://www.editoracr.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Gestão da UCR universidade corporativa em rede*. 1. ed. Florianópolis: Editora Arquetipos, 2021. 131p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede: da teoria à prática andragógica. v.2). Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/gestao-da-ucr-universidade-corporativa-em-rede/>
- FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. *Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 2019. 272p. (Coleção UCR: universidade corporativa em rede. v.1). Disponível em: <https://www.editoracr.com.br/produtos/detalhes/34409-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* *Glossário: governança multinível do conhecimento e da aprendizagem e seus mecanismos de universidade corporativa em rede e de comunicação dialógica*. Curitiba: CRV, 2021. 152 p. Disponível em: <https://www.editoracr.com.br/produtos/detalhes/36662-crv>
- FREIRE, P. de S. *et al.* Processo de implantação da universidade corporativa em rede (UCR). *Espacios*, v.37, n.23, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>
- KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P. de S. The five stages of evolution of interorganizational networks. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 19, n. 3, 2020. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649220500380>
- MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The emergence of the stakeholder university. In: ROMANO, A. (org.). *Open business innovation leadership*, v. 30, n.2, p.170-206, 2009.
- MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, p. 175–186, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711111105768/full/html>
- RITTEL, H. W.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p.155-169, 1973. Disponível em: <https://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-dilemma.pdf>.
- RIZZATTI, G. *Framework de governança da aprendizagem organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2020/05/Giselly-Rizzatti-Tese.pdf>
- SECUNDO, G. *et al.* Threat or opportunity? A case study of digital-enabled redesign of entrepreneurship education in the Covid-19 emergency. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 166, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520313913>
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Management*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- TURETA, C.; ROSA, A. R.; ÁVILA, S. C. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração*, 2009.