



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

da Silva, Elizandra; Paula Segatto, Andréa  
A PRESENÇA DA INOVAÇÃO NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PARANAENSES  
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 8, núm. 1, enero, 2015, pp.  
193-213  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319338454011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **A PRESENÇA DA INOVAÇÃO NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PARANAENSES**

**THE PRESENCE OF INNOVATION IN THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLANS OF PUBLIC UNIVERSITIES IN PARANÁ – BRAZIL**

**Elizandra da Silva, Doutora**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste  
[elizandra.silva@unioeste.br](mailto:elizandra.silva@unioeste.br)

**Andréa Paula Segatto, Doutora**

Universidade Federal do Paraná - UFPR  
[aps@ufpr.br](mailto:aps@ufpr.br)

Recebido em 04/março/2014

Aprovado em 15/dezembro/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

Este estudo teve por objetivo analisar a presença da inovação nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI's) das universidades públicas paranaenses, investigando como ocorre esta inserção e quais áreas de atuação da universidade enfoca. Trata-se de um estudo exploratório utilizando o método qualitativo de Análise de Conteúdo, realizado a partir dos textos originais dos PDI's de sete universidades públicas (federais e estaduais) do estado do Paraná, Brasil, coletados entre julho e agosto de 2010. Como resultado identificou-se a presença da inovação nos PDI's de seis das sete universidades, sendo que nas de esfera federal a preocupação com a inovação aparece com muito mais frequência que nas de esfera estadual, cujas menções foram pouco significativas ou inexistentes. A inovação é considerada em grande parte relacionada ao ensino e à pesquisa, sendo menos presente na extensão e na gestão de processos internos. Concluiu-se que a inovação ainda não é um tema amplamente presente nos planejamentos das universidades públicas paranaenses.

**Palavras-chave:** Universidades públicas. Inovação. Plano de Desenvolvimento Institucional.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the presence of innovation in the Institutional Development Plans of public universities in Paraná, Brazil, analyzing how it happens and which work area focuses. It is an exploratory study and applied the qualitative research method of Content Analysis, which analyzed the original texts of Institutional Development Plans from all of the seven public universities (federal and state levels), collected from July to August/2010. The results identified the presence of innovation in six of the seven analyzed plans, with a large difference between federal and state universities. The federal universities present a bigger concern with innovation, while in the state ones, this subject was almost inexistent. The innovation appears mostly related with the areas of teaching and research, while in the university extension and internal process management it is less mentioned. One concludes that the innovation is not yet a widely present subject in the Paraná's public universities planning.

**Keywords:** Public universities. Innovation. Institutional Development Plan.

## **1 INTRODUÇÃO**

O papel das universidades na sociedade tem recebido constante acréscimo de expectativas, e de acordo com Santos (2000), ao mesmo tempo em que as exigências são cada vez maiores, as políticas de financiamento de suas atividades por parte do Estado têm sido restritivas. Somando-se a isto, o perfil dos estudantes que ingressam torna-se mais abrangente, reflexo da democratização do ensino superior, conforme destacam Estanque e Nunes (2003).

Conciliar os recursos disponíveis com a formação de novos profissionais, com a produção de novos conhecimentos, com o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia e com o atendimento da diversidade de expectativas sociais, tem sido um desafio para as universidades. No que diz respeito à inovação não é diferente. A participação ou relação das universidades com os sistemas de inovação está notoriamente presente nas discussões acadêmicas, sendo geralmente considerada como componente bastante útil ao desenvolvimento dos países, a exemplo do ocorrido na Coreia (KIM, 2006), onde as universidades desempenharam importante papel no aprendizado tecnológico.

Também se destaca a relação universidade empresa, que segundo Reis (2008), tem aumentado de forma irreversível desde o século XX, na medida em que a inovação tecnológica passou a ser reconhecida como importante fator de desenvolvimento econômico. Além disso, as universidades têm papel crucial no desenvolvimento de tecnologias emergentes, seja na pesquisa ou em formação de capital humano (COENEN e LÓPEZ, 2008).

No entanto, para que as universidades possam atender às expectativas sociais e econômicas no campo da inovação, assim como melhorar seu desempenho e influenciar mudanças sociais, é necessário que internamente a inovação faça parte de suas rotinas. Organizar e gerar inovação em organizações de maior porte e complexidade [como as universidades] exige planejamento de longo prazo, como ressalta Bart (2004, citado em O'CONNOR, ROOS e VICKERS-WILLIS, 2007), sendo as definições estratégicas sobre inovação fundamentais para o desenvolvimento de uma capacidade inovadora.

Nas universidades, um instrumento formal de planejamento do desenvolvimento em longo prazo, que oferece algum tipo de orientação estratégica, é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. A implantação das políticas estabelecidas no PDI da universidade é um dos indicadores para avaliação do ensino superior no Brasil, conforme dispõe a estrutura proposta na Portaria Nº 1.081/2008 do Ministério da Educação (2008) no Brasil. Logo, para que a inovação faça parte das escolhas e práticas nas universidades é necessário que se

apresente no Plano de Desenvolvimento Institucional, norteando os caminhos a serem seguidos.

Pensando nisto, este estudo tem por objetivo analisar a presença da inovação nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI's) das universidades públicas paranaenses, procurando compreender como a preocupação com a inovação se apresenta formalmente nesta forma de planejamento.

Para tal, foram estabelecidos como objetivos específicos:

- a) identificar nos PDI's, por meio da análise de conteúdo, a presença e intensidade da preocupação com a inovação;
- b) analisar os contextos de inserção da inovação nos PDI's;
- c) identificar as áreas focadas pela inovação: ensino, pesquisa, extensão ou gestão.

Inicialmente é apresentada a fundamentação teórica sobre a inovação nas organizações e sobre a importância do planejamento para este fim. Posteriormente, a descrição a respeito dos procedimentos para coleta e análise dos dados, para finalmente, apresentar os resultados e discussões sobre a presença da inovação nos planos de desenvolvimento das universidades públicas paranaenses.

## **2 A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

A inovação contribui para a competitividade e o desempenho das organizações (TIDD, 2001), e, nas organizações empresariais, está relacionada ao domínio e aplicação prática de projetos de produtos ou processos de produção que para estas sejam novos, ainda que em termos mundiais ou nacionais já existam (NELSON, 2006).

Além de gerar 'algo novo', a inovação implica em trazer retorno às empresas, e pode acontecer de várias formas, tais como pelo desenvolvimento de novos produtos ou serviços, de novos modelos de negócio ou mercados, novas formas de gestão, novos canais de distribuição, entre outras possibilidades destacadas por Sherer e Carlomagno (2009).

A inovação está em todo e qualquer tipo de organização, seja do segmento de produtos manufaturados ou no setor de serviços, impondo também grandes desafios e possibilidades no setor público (BESSANT e TIDD, 2009). Jacobi e Pinho (2006), numa obra voltada para a inovação na gestão pública local, indicam a necessidade de inovações neste setor, que deve garantir a utilização democrática de novas tecnologias e a inclusão social, buscando melhorar

seus processos políticos e administrativos, formulando e implementando políticas e programas, e desenvolvendo novas formas de gestão e provisão de serviços públicos.

Inovar os serviços públicos é uma preocupação que tem crescido, o que se observa em publicações tais como o estudo sobre a implantação do Programa Governo Eletrônico no Estado de São Paulo, de Agune e Antônio (2007), que destacou a importância da construção de espaços propícios à inovação e criatividade no setor, e o estudo de Vargas e Zawislak (2007), que analisou o processo de inovação no setor hospitalar, incluindo comparativos entre hospitais privados, públicos e universitários.

Em qualquer setor ou tipo de inovação, em razão de sua reconhecida importância, diversos estudos têm sido realizados no sentido de entender o que torna as organizações inovadoras. Em especial nas organizações maiores, Rosenfeld e Servo (1990, 1991) especificam a dificuldade que consiste em se organizar a inovação. Na medida em que o tamanho da organização aumenta, ocorre uma tendência de despersonalização combinada com uma diminuição da comunicação (lateral e vertical), um aumento da definição de procedimentos e ao longo do tempo desenvolve-se uma rigidez e cultura uniforme. Esta situação, necessária para manter a integridade organizacional, pode tornar difícil a mudança ou inovação exigida pelo dinamismo do ambiente externo, e surge um dilema comum: habilidade para mudar e manter a integridade organizacional.

Em busca de solução para este dilema, Tushman e O'Reilly III (2002) sugerem que as organizações devem buscar o desenvolvimento de habilidades ambidestras, o que pressupõe alguma inconsistência interna em competências, estruturas, e culturas, tendo, ainda assim, uma visão unificadora de negócio. Ou seja, operar num ambiente de estabilidade relativa conduzindo mudanças incrementais, e ao mesmo tempo numa perspectiva de mudanças revolucionárias, conforme evoluem as trajetórias de inovação no mercado.

Segundo os autores, alcançar e manter o sucesso organizacional ao longo do tempo, pelos caminhos da inovação, exige das organizações habilidades múltiplas que direcionam para a eficiência e manutenção, tanto quanto para a renovação, e destacam algumas das principais lições, resultantes de suas observações nas organizações, que contribuem para esta condição:

- a) a visão, estratégia e objetivos são pontos fundamentais para a gestão da inovação e mudança;
- b) inovar pressupõe execução adequada;
- c) lacunas de desempenho reais ou potenciais são campo fértil para inovação;

- d) a congruência é o ponto chave do diagnóstico das lacunas de desempenho; a inércia é primeiro passo para o fracasso;
- e) a cultura é tanto crucial quanto negligenciada na promoção de mudança e inovação;
- f) a gestão adequada das políticas organizacionais é requisito para a inovação;
- g) a gestão das ondas de inovação e dos ciclos de tecnologia possibilita vantagem competitiva no presente e futuro;
- h) organizações ambidestras são mais aptas ao uso do modelo proposto (alinhamento ou congruência entre os quatro blocos constitutivos das organizações: objetivos críticos e fluxo de trabalho, estrutura, pessoas e cultura);
- i) gerir ondas de inovação implica em gerir mudanças descontínuas;
- j) a inovação pressupõe uma equipe de gestores também ambidestros, com habilidade para gerir tensões e conduzir as diversidades internas.

Ross (2004, citado por MALDANER, 2006, p. 69-70) destaca que tem surgido nas empresas a compreensão da necessidade de um “compromisso sustentável com a inovação”, por meio de do desenvolvimento de uma cultura para a inovação, bem como de processos internos que favoreçam o surgimento de ideias na organização. Este compromisso depende de alguns elementos centrais:

- (a) um modelo mental de comprometimento compartilhado;
- (b) disponibilidade de verba para investimento inicial;
- (c) estruturas que encorajam a experimentação e toleram o fracasso;
- (d) a capacidade de mensurar o valor das inovações.

De forma análoga, porém organizada em uma abordagem sistêmica, Gibson e Skarzynski (2008) apontam quatro componentes interdependentes que precisam ser organizados para institucionalizar a inovação:

- a) liderança e organização: alinhamento de todos em torno de uma visão comum e de objetivos compartilhados;
- b) pessoas e capacidades: esforço e disciplina para criar capacidades de inovação;
- c) processos e ferramentas: abordagem sistêmica e ferramentas que favoreçam a inovação;
- d) cultura e valores: incentivos à mudança, à uma cultura aberta e colaborativa.

Note-se que para os autores, a inovação como um diferencial de longo prazo depende do ambiente criado internamente nas organizações, e o primeiro elemento indicado é justamente o compartilhamento dos objetivos e visão em relação à inovação. Por esta razão este estudo se debruça especificamente sobre a orientação estratégica que dita os passos a serem seguidos em prol da inovação nas organizações.

## **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A INOVAÇÃO**

De maneira simples e objetiva, Robbins (2000) define que o planejamento compreende o estabelecimento de metas, de uma estratégia global e de uma hierarquia de planos para coordenar as atividades de uma organização. Os planos, usualmente classificados segundo a sua amplitude, podem ser estratégicos, quando posicionam a organização em relação ao seu ambiente por períodos de longo prazo, e operacionais, quando definem como os objetivos globais serão alcançados em curto prazo.

Os componentes mais comuns de um planejamento estratégico, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), são:

- a) premissas ou princípios gerais que inspiram as atividades da organização;
- b) um exame da situação atual (diagnóstico de pontos fortes e fracos);
- c) estimativas e projeções de cenários sobre o contexto onde se insere a organização (demandas e oportunidades);
- d) objetivos e metas (gerais e setoriais);
- e) políticas ou diretrizes;
- f) detalhamentos operacionais, como cronogramas e orçamentos.

Na especificidade da inovação, a preocupação com o planejamento toma o mesmo rumo, e Nuchera, Serrano e Morote (2002) destacam que qualquer organização, na indústria, em serviços ou administração pública, deve ter por prática o desenvolvimento de uma estratégia de inovação tecnológica que posicione seus diferentes negócios em relação ao entorno. É isto que diferenciara as organizações que terão sucesso a curto prazo e as que terão condição de manter este sucesso a longo prazo.

Bessant e Tidd (2009, p. 477) reforçam que “a inovação não acontece no vácuo”, e, influenciada por forças externas e internas, necessita de liderança, recursos, e orientação estratégica para acontecer. A complexidade e a incerteza do ambiente afetam o grau, os tipos, a organização e a gestão da inovação, e Tidd (2001) sugere que quanto mais estes fatores estiverem ajustados entre si e coerentemente configurados, melhor será a performance. Para o autor, não se trata de identificar e aplicar modelos pré-definidos de melhores práticas em inovação, mas de compreender as contingências e organizar os esforços da organização em consonância com estas.

Também para Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 47) a inovação não se baseia na sorte nem tampouco é um sistema a ser simplesmente implantado para se obter o que precisa. A qualidade da inovação realizada por qualquer organização depende de como esta organiza e



determina os elementos essenciais vinculados à atividade inovadora (liderança, estratégia, processos, recursos, indicadores de desempenho, mensuração e incentivos), o que sofre influência da estrutura e cultura organizacional. A inovação depende “acima de tudo, de uma boa gestão”. Os autores complementam que “uma das primeiras regras da inovação estabelece que se defina de maneira perfeitamente clara como a organização vai participar do jogo da Inovação” (p. 77).

Tushman e O'Reilly III (2002) apontam a visão, a estratégia e os objetivos como as primeiras e fundamentais questões para a gestão da inovação e mudança. Para Davila, Epstein e Shelton (2007) a estratégia de inovação usualmente parte da alta administração e concentra um conjunto particular de movimentos escolhidos com base no ambiente competitivo, dando sustentação à estratégia de negócios. É importante também que toda a organização conheça a estratégia de inovação. Obviamente, sem um plano de ação claro e sem a adesão dos principais envolvidos da organização não haverá inovação bem sucedida.

Desta forma, é explícita a importância do planejamento para inovação, direcionando esforços e fazendo parte da visão estratégica adotada pela organização, de maneira a iniciar, fortalecer ou consolidar capacidades inovadoras.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo é uma exploração inicial, componente de um conjunto de estudos que analisa a inovação em universidades públicas, na intenção de gerar questionamentos para investigações futuras a respeito das práticas e resultados de inovação neste campo de estudo. Desta forma, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, útil quando se deseja conhecer dado fenômeno (RICHARDSON et al., 1999), e se familiarizar a respeito do estágio em que se encontram as informações sobre determinado tema (SANTOS, 1999).

O **objeto de interesse** ou universo deste estudo são as universidades públicas brasileiras, e como representação deste conjunto optou-se por definir como objeto de estudo, numa amostragem não probabilística por conveniência, as sete universidades públicas no estado do Paraná (Quadro 1), conforme constam no sítio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (2010).

Sendo a **unidade de análise** uma coletividade (a universidade), para concretizar os objetivos deste estudo optou-se pela utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como **unidade de observação**, já que estes são normalmente disponibilizados nos sítios

institucionais das universidades e representam a formalização das políticas internas das universidades.

<b>Universidades</b>	<b>Disponibilização do PDI</b>	<b>Período de abrangência do PDI</b>
Universidade Estadual de Londrina – UEL	Disponível para acesso no site da instituição	2006-2010
Universidade Estadual de Maringá – UEM	Recebido via e-mail	2006-2010
Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG	Disponível para acesso no site da instituição	2008-2012
Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro	Disponível para acesso no site da instituição	2009-2013
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste	Disponível para acesso no site da instituição	2008-2012
Universidade Federal do Paraná – UFPR	Disponível para acesso no site da instituição	2007-2011
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR	Disponível para acesso no site da instituição	2009-2013

**Quadro 1** Universidades públicas do Estado do Paraná

Assim, foram utilizados nesta análise somente dados secundários, sendo a coleta destes realizada no período de julho a agosto de 2010. A coleta documental, conforme sugere Creswell (2007), pode incluir documentos públicos, como atas e jornais, documentos privados, como registros, diários e cartas, ou ainda discussões via correio eletrônico. Este tipo de fonte de dados possibilita o acesso em momento conveniente, minimizando o tempo e recursos necessários para transcrição. Além disso, é possível acessar diretamente a linguagem e palavras dos investigados, uma vez que dedicaram suficiente atenção para a produção dos materiais que são analisados.

Quando a unidade de análise consiste em resíduos ou artefatos de comportamento (produtos físicos ou artefatos dos quais se extraíam inferências sobre determinado comportamento), como, por exemplo, jornais, livros ou canções, Brewer e Hunter (2006) sugerem como método de pesquisa útil a **análise de conteúdo**.

Bardin (2003) define a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2003, p. 42)

Para Bardin (2003) a análise de conteúdo tem por objetivo inferir, por meio de indicadores, sobre significados que não aparecem explicitamente, indo além da simples indexação e contagem de frequências.

Utilizou-se neste estudo a técnica de análise de conteúdo do tipo categorial, que implica em desmembrar o texto em unidades ou categorias, para a análise temática de discursos diretos e simples. Tomou-se por base a obra de Laurence Bardin (2003) como roteiro para a execução, posto ser amplamente utilizada nas ciências sociais e humanas, conforme destaca Mattos (2006).

Considerando-se o pouco volume de material (sete PDI's) e os objetivos desta investigação, optou-se por realizar a análise de conteúdo utilizando-se o método de execução manual, seguindo as etapas propostas por Bardin (2003):

- a) pré-análise: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos, e definição dos índices e elaboração de indicadores;
- b) exploração do material: operações de codificação dos registros;
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: tratamento dos dados de maneira a terem significado; inferência, cujo foco foi a mensagem em si; para a posterior interpretação.

### 3.1 EXECUÇÃO DAS FASES DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A primeira fase da análise de conteúdo realizada foi a **Pré-análise**. Nesta fase, foi realizada a leitura flutuante dos Planos de Desenvolvimento Institucional das universidades pesquisadas, com o objetivo de familiarização com os textos.

Considerando-se os objetivos da investigação, os documentos a serem analisados foram definidos *a priori*. O *corpus* definido para os procedimentos analíticos é formado pelos PDI's das universidades públicas no Estado do Paraná, uma vez que possuem formato semelhante e foram oficializados pelas organizações como expressão de um processo exaustivo de interpretação sobre o mesmo objetivo (plano de desenvolvimento). A escolha deste conjunto de documentos como *corpus* da análise respeita as regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência com relação aos objetivos propostos. Considerou-se o texto a partir de sua introdução até conclusão, excluindo-se da análise os elementos pré-textuais (capa, sumário, lista de siglas e quadros, entre outros) e pós-textuais (referências e anexos).

Não foram definidas hipóteses a priori, uma vez que se trata de estudo exploratório. Como objetivo da análise, pretendeu-se verificar se a inovação é considerada nos PDI's das universidades e como isto ocorre. Para atender a este objetivo, definiu-se como índice a menção explícita do tema '**inovação**' (substantivo), bem como de temas derivados desta, entre os quais: **inovações**, **inovador(a/es)** (adjetivo), e **innovar** (verbo e suas conjugações). A busca textual utilizou o termo raiz 'inov' para contemplar todas estas possibilidades.

Esta definição de índices se deu por serem termos consolidados na literatura, não sendo considerados outros termos similares ou mais genéricos (mudança, melhoria, transformação, etc.), em razão de que não indicariam uma postura voltada para a inovação nas bases teóricas em que se fundamenta este estudo.

Como indicadores foram definidos:

- a) **presença**: existência dos índices;
- b) **frequência**: quantidade de vezes que aparecem os índices;
- c) **direção**: conteúdos favoráveis ou não favoráveis aos índices.

A próxima fase foi a **exploração do material**. Para a preparação do material não foi necessária uma elaboração de texto único, sendo considerados os textos originais das universidades, todos oferecidos em formato PDF (*Portable Document Format*), utilizando para leitura e busca simultânea dos termos em todos os arquivos o aplicativo de leitura Adobe Reader, versão 9.0.

Foi elaborada uma lista de controle no aplicativo Microsoft Excel 2007 para as transcrições dos trechos (unidades de registro e contexto), possibilitando a codificação e totalização das frequências.

Na fase final, o **tratamento dos dados** consistiu de análise temática, frequencial e quantitativa, e transversal (foram recortados os trechos ao redor de cada aparição dos termos pesquisados, independentemente da ordem de aparição).

Para a **interpretação dos temas** foi realizada a categorização dos temas emergentes dos registros, considerando-se o critério semântico (categorias temáticas), sem definição prévia de temas. Posteriormente realizou-se uma classificação relacionada à **área focada** pela inovação, considerando-se as principais áreas de atividades das universidades: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão.

#### **4 RESULTADOS**

Muito embora os documentos pesquisados (PDI's) não sejam documentos específicos de planejamento para a inovação, é possível, com uso da análise de conteúdo, encontrar significados que demonstrem a presença da preocupação com a inovação nestes planos de longo prazo das universidades. Neste item são apresentados os resultados obtidos para os indicadores estabelecidos (presença, frequência e direção) e as respectivas análises.

A **presença dos índices** pode indicar se os termos relativos à inovação são de conhecimento da universidade e fazem parte das preocupações que compõem o seu plano de desenvolvimento, em diferentes níveis. A ausência dos índices pode manifestar a falta de conhecimento ou a falta da explicitação desta preocupação.

Considerando-se este indicador é possível observar a existência de pelo menos um deles em quase todos os PDI's pesquisados, ou seja, seis das sete universidades apresentam algum nível de preocupação, ainda que mínimo, com a inovação.

Apenas uma das universidades, de esfera estadual, apresentou ausência de qualquer um dos termos derivados de inovação, conforme se observa na Tabela 1. O fato de esta instituição não explicitar em seu plano a inovação pode significar que esta preocupação ainda não está em pauta em sua gestão.

**Tabela 1** Presença e frequência dos termos por universidades

<b>Universidade</b>	<b>Número de aparições dos termos</b>
UTFPR	29
UFPR	14
Unicentro	4
UEPG	4
UEL	1
Unioeste	1
UEM	0
<b>Total</b>	<b>53</b>

O indicador da **frequência dos índices** pesquisados corresponde à ideia de que, quanto mais recorrente a aparição de um índice no PDI, maior a sua importância para a instituição, posto que aparece vinculado a um número maior de partes ou temas do referido plano.

Observando-se a **frequência dos índices por universidade**, é possível identificar uma diferença considerável entre as universidades de esferas governamentais federais e estaduais,

sendo que as universidades federais apresentam os termos pesquisados em frequência muito maior, totalizando 43 das 53 menções encontradas em todos os textos (Tabela 1).

Entre as universidades federais, a diferença entre a que tem maior frequência dos índices e a subsequente ultrapassa o dobro de menções. Entre as universidades estaduais os resultados são menos expressivos, e a diferença entre elas, considerando-se o total, não assume uma relevância significativa (somadas representam aproximadamente a quinta parte do total).

Isto indica que a intensidade da preocupação com a inovação é nitidamente maior na esfera federal, e na estadual, embora o conhecimento do termo exista, a explicitação desta preocupação é significativamente pequena nos planos de longo prazo.

No que diz respeito à **frequência dos índices**, a mais significativa é do substantivo ‘inovação’, enquanto o adjetivo ‘inovador’ e o verbo ‘inovar’ aparecem em menor número, sendo este último o de frequência menos significativa (apenas 3 menções), conforme destaca a Tabela 2.

**Tabela 2** Totalização dos índices pesquisados

<b>Índices</b>	<b>Número de aparições (em todos os PDI's)</b>
Inovação (ões)	38
Inovador (a,as,es)	12
Inovar	3
<b>Total</b>	<b>53</b>

Se consideradas as diferentes expressões por universidade, apenas uma das universidades apresenta em seu plano de desenvolvimento a indicação de todos os diferentes índices (substantivo, adjetivo e verbo), conforme se observa na Tabela 3.

**Tabela 3** Frequência dos índices por universidade

<b>Universidade</b>	<b>Número de aparições dos índices</b>		
	<b>Inovação (ões)</b>	<b>Inovador (a,as,es)</b>	<b>Inovar</b>
UTFPR	22	7	
UFPR	9	2	3
Unicentro	4		
UEPG	3	1	
UEL		1	
Unioeste		1	
UEM			
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>3</b>

O terceiro indicador utilizado para análise foi a **direção** dos índices presentes, considerando-se uma direção positiva (favorável) à inovação, ou uma direção negativa (desfavorável) à inovação.

Das 53 aparições nos planos analisados, a quase totalidade (51) apresenta uma postura favorável à inovação, indicada como algo necessário ou desejado, conforme se pode observar na análise categorial posteriormente.

Apenas uma universidade, de esfera estadual, apresenta por duas vezes o termo ‘inovações’ com um sentido não completamente favorável, indicando uma preocupação em evitar a subordinação das ações da universidade em relação às demandas do mercado e do capital (unilateralização em direção às necessidades capitalistas). Note-se que não se trata de um sentido totalmente negativo, mas de uma ressalva em relação à sua aplicação indiscriminada, e que a mesma instituição apresenta também duas outras menções favoráveis.

Neste aspecto, pode-se considerar que as universidades que explicitam a inovação em seus PDI's o fazem com uma postura favorável.

Quanto à **categorização**, após inventário e classificação dos textos, as categorias foram delimitadas conforme o sentido que era dado no trecho onde se encontravam os índices pesquisados (contexto). Desta forma, foram identificadas as categorias emergentes conforme a Tabela 4, com a totalização de frequências, considerando as universidades onde ocorreu a presença dos termos buscados.

**Tabela 4** Grade de categorias por universidade

Categorias	Frequências							
	UTFPR	UFPR	Unicentro	UEPG	UEL	Unioeste	UEM	TOTAL
Demanda a ser atendida	8	2	3					13
Característica da organização	1	1		1				3
Princípios/valores institucionais	3			2				5
Estrutura (órgãos, setores, programas)	7	2						9
Diretriz ou política de setor ou área específica	1	3	1					5
Objetivos/metasp de setor ou área específica	9	6		1	1	1		18
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>53</b>

A inovação aparece como uma ‘demanda a ser atendida’ nos PDI’s de três das universidades pesquisadas (duas federais e uma estadual), destacando-se uma frequência mais acentuada na UTFPR. Estas universidades reconhecem a inovação como uma exigência inerente ao seu campo de atuação na sociedade, ressaltando-se uma preocupação da Unicentro em não atender indiscriminadamente e de maneira unilateral apenas os anseios do mercado (2 menções), conforme citado anteriormente.

Na categoria denominada ‘característica da organização’, as universidades caracterizam alguns de seus resultados ou propostas como inovadoras, tais como produção científica ou proposta pedagógica. Esta categoria totalizou apenas três aparições, sendo nas duas universidades de esfera federal e em uma de esfera estadual.

Com cinco aparições, porém presente em apenas duas universidades (UTFPR e UEPG), está a categoria de ‘princípios ou valores institucionais’, na qual a inovação é reconhecida como um valor ou princípio que deve estar presente nas ações da organização, sendo citado na introdução do PDI.

Na categoria ‘estrutura’ estão contemplados os órgãos, setores ou programas voltados para a inovação das universidades, existentes ou em implantação, tais como agências e núcleos de inovação, e também a inovação como preocupação que faz parte das atribuições de conselhos deliberativos existentes. As frequências na Tabela 3 demonstram que apenas as universidades da esfera federal apresentam a inovação em níveis formais da sua estrutura, estando a UTFPR com sete aparições, sendo todas de estrutura já implantada, e a UFPR com duas, referentes à implantação em andamento de órgão ou programa.

Em três universidades a inovação está presente como uma ‘diretriz ou política de setor ou área específica’ da organização, representando uma direção permanente e geral que foca a inovação nas suas diferentes áreas de ação. A frequência desta categoria foi um pouco maior na UFPR (três vezes) e idêntica nas demais (uma vez).

Partindo finalmente para um campo mais próximo de ações programadas para o período de planejamento, a categoria denominada ‘objetivos ou metas de setor ou área específica’ demonstra, pela frequência de aparição nos PDI’s, o quanto as demandas ou intenções de inovação da instituição se traduzem em metas concretas e formais. Neste sentido, observa-se novamente nas universidades federais uma presença mais significativa dos índices, sendo que a UTFPR possui metade de todas as menções nesta categoria, seguida pela UFPR com seis menções, e pelas de esfera estadual com apenas uma menção cada.



Analisando estes dados, a constatação possível é de que nas universidades federais existe uma maior preocupação com a inovação, confirmada pela superior frequência dos índices pesquisados. Além disso, considerando que cada categoria encontrada representa um dos componentes essenciais de planejamento, também se pode constatar que nas universidades federais esta preocupação se traduz em ações programadas, uma vez que a frequência acontece significativamente e com maior amplitude, ou seja, em todas (ou quase todas) as partes componentes de um planejamento de longo prazo.

Observando-se as universidades individualmente, a UTFPR apresenta a inovação em todas as categorias encontradas e com a maior frequência de todas as instituições, seguida pela UFPR, com frequência menor (metade, aproximadamente) e com presença em cinco das seis categorias (somente não indica a inovação como um princípio ou valor institucional).

Dentre as universidades estaduais, a Unicentro aponta a inovação como uma demanda existente (positiva e parcialmente negativa), porém a apresenta em seus componentes de planejamento de forma restrita (uma única vez), como diretriz ou política de um setor específico que não aparece concretizada em objetivos formais.

A UEPG, embora indique a inovação como característica e princípio norteador de suas ações, apresenta apenas uma vez a inovação no decorrer do PDI, como objetivo de área específica, denotando que esta intenção ainda não se formalizou amplamente em seus objetivos.

As universidades UEL e Unioeste tiveram apenas uma menção da inovação, em ambos os casos como um único objetivo de área específica, reforçando a diferença considerável entre os PDI's de instituições federais e estaduais.

Após a análise das categorias, buscou-se verificar quais as principais **áreas de atuação das universidades focadas** quando das menções sobre a inovação: pesquisa, extensão, ensino (tarefas-fim da universidade), e gestão (processos internos, tarefas-meio da universidade).

Algumas menções não puderam ser classificadas diretamente a qualquer uma destas principais áreas, e foram identificadas como 'outras'. Estas menções da inovação estão em textos que contemplam aspectos da organização como um todo, ou da articulação entre ensino-pesquisa-extensão, ou ainda quando a inovação é considerada por si própria uma das áreas de planejamento e aparece sem estar vinculada à qualquer uma das demais.

Na Tabela 5 podem ser observadas as áreas nas quais a inovação é mencionada nas universidades pesquisadas.

**Tabela 5** Inserção da inovação nas principais áreas das universidades

Áreas	UTFPR	UFPR	Unicentro	UEPG	UEL	Unioeste	UEM	Total
Pesquisa	1	9		2	1	1		14
Extensão	6	1						7
Ensino	12	3	3					18
Gestão	2	1	1					4
Outras	8			2				10
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>53</b> <b>53</b>

É possível observar que a inovação se apresenta como tema mais frequente nas áreas de ensino (dezoito vezes) e pesquisa (quatorze vezes). No entanto, a inovação é mencionada na área de ensino em apenas três universidades, enquanto na pesquisa, menos frequente, a inovação é mencionada na maior parte das universidades (cinco das sete).

Como consequência provável da mais frequente presença da inovação nos PDI's das universidades federais, também são estas que apresentam a inovação em todas as áreas centrais de atuação das universidades, enquanto nas estaduais a menção ocorre em no máximo duas destas áreas, ou seja, nem todas as áreas incluem a inovação em seus planos de longo prazo.

A menor frequência se refere à área de gestão (quatro vezes), indicando uma preocupação mais direta com os objetivos finais do que com os processos que levam à execução destes objetivos.

Destaca-se também que nas universidades que apresentam apenas uma menção, a inovação aparece ligada à área de pesquisa, no sentido de incentivar ou fomentar a pesquisa inovadora, denotando um sentido mais limitado do significado da inovação no ensino superior.

A inovação é contemplada em outras áreas por apenas duas universidades, uma federal e uma estadual, com significativa diferença de frequência. Na estadual diz respeito à articulação entre ensino, pesquisa e extensão (contempla três áreas juntas), e na federal se refere à inovação como uma área específica de seu planejamento, com objetivos que não estão submetidos à outras áreas (ensino, pesquisa, extensão ou gestão).

Ressalta-se, assim, que na UTFPR apresenta-se a inovação com perspectiva de área central de ação da universidade, em paralelo às tradicionais consideradas neste estudo, denotando uma preocupação em planejar a inovação em si, e mais uma vez destacando esta instituição em relação às demais.

Complementando esta análise, foi verificada a relação entre as áreas e as categorias previamente identificadas (Tabela 6).

**Tabela 6** Áreas de inserção da inovação e as categorias

<b>Categorias</b>	<b>Pesquisa</b>	<b>Extensão</b>	<b>Ensino</b>	<b>Gestão</b>	<b>Outras</b>	<b>Total</b>
Demanda a ser atendida	1	1	7		4	<b>13</b>
Característica da organização	1	1	1			<b>3</b>
Princípios/valores institucionais	1		1		3	<b>5</b>
Estrutura (órgãos/setores/programas)	2	3	4			<b>9</b>
Diretriz ou política de setor ou área específica	2	1		2		<b>5</b>
Objetivos/metapas de setor ou área específica	7	1	5	2	3	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>53</b> <b>53</b>

A inovação foi mencionada em todas as áreas quando se tratava de objetivos de setor ou área específica (maior frequência dentre as categorias), e nas áreas de gestão e outras, a frequência de apresentação da inovação foi em menor parte dos componentes do planejamento, reforçando as análises anteriores.

Note-se que nenhuma das universidades estudadas incluiu a inovação como uma demanda a ser atendida ou como princípios norteadores de seus processos internos (gestão), e, por conseguinte, não existem condições de estrutura destinadas a isso.

Também é relevante destacar que nenhuma das universidades apresentou uma diretriz ou política voltada para inovação em ensino, e, por último, que nenhuma apresentou a inovação como um princípio que faça parte do campo de extensão universitária.

## **5 CONCLUSÕES**

A maior parte das universidades (seis de sete) explicita pelo menos uma vez a inovação em seus planos de desenvolvimento, demonstrando conhecimento e uso do termo, que é utilizado com um sentido favorável em seus PDI's.

Nas universidades de esfera federal pode-se deduzir uma preocupação em maior grau com a inovação do que nas de esfera estadual, considerando-se a frequência de aparições, a

maior amplitude em relação aos componentes do planejamento onde a inovação se apresenta, e o fato de apenas estas instituições apresentarem a inovação formalizada na estrutura organizacional descrita em seus PDI's e em um maior número de objetivos formalizados para as diversas áreas.

Entre algumas das universidades estaduais a inovação é considerada importante, mas não é tratada no decorrer das diversas partes de seus planos de longo prazo, denotando mais intenção do que planejamento para a inovação. Em outras, não recebe menção ou é mencionada de maneira pouco significativa.

Quanto às áreas, as universidades federais contemplam a inovação em todas as áreas principais (ensino, pesquisa, extensão e gestão), destacando-se uma onde a inovação é considerada uma das suas áreas centrais de planejamento, enquanto que nas estaduais, como consequência da pequena presença, a inovação fica mais restrita à área de pesquisa e, em uma delas, ao ensino e gestão.

Desta forma, é possível concluir que a inovação ainda é um tema que não está amplamente presente nos planos das universidades públicas paranaenses, uma vez que se apresenta com mais intensidade nas instituições de gestão federal e de maneira muito inferior nas de gestão estadual, além de ser significativamente menos presente quando se trata de extensão universitária e dos processos internos de gestão.

Em decorrência deste estudo cabem novas investigações com objetivo de identificar aspectos característicos que diferenciem estas instituições, ou entraves e incentivos existentes nas diferentes esferas, indicando campos de investimento e melhoria no sentido de trazer a inovação para a rotina das universidades públicas do estado do Paraná, em todos os seus campos de ação.

## REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto M.; ANTÔNIO, José. Experiência do Governo Eletrônico no Estado de São Paulo. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (orgs). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2003.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BREWER, John; HUNTER, Albert. **Foundations of multimethod research**. Thousand Oaks: Sage, 2006.

COENEN, Lars; LÓPES, Fernando J. D. Comparing systemic approaches to innovation for sustainability and competitiveness. **DIME International Conference: Innovation, Sustainability and Policy**. GREThA, University Montesquieu Bordeaux IV, France, Sep. 2008. Disponível em <<http://www.dime-eu.org/wp25/conference>>. Acesso em dezembro de 2010.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Cursos recomendados e reconhecidos**: mestrados/doutorados reconhecidos na região sul. Disponível em <<http://www.capes.gov.br/cursos-recomendados>>. Acesso em junho de 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ESTANQUE, Elísio; NUNES, João A. Dilemas e desafios da universidade: recomposição social e expectativas dos estudantes da Universidade de Coimbra. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 66, outubro, 2003. P. 5-44. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10316/10829>>. Acesso em abril de 2010.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. **Inovação prioridade nº 1**: o caminho para transformações nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

JACOBI, Pedro; PINHO, José A. **Inovação no campo da gestão pública local**: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KIM, Linsu. **Da imitação à Inovação**: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coreia. Clássicos da Inovação. Campinas: Unicamp, 2006.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALDANER, Luís F. **O desafio da inovação**: Brasil X Coreia do Sul. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. *In*: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. PORTARIA Nº 1.081, DE 29 DE AGOSTO DE 2008. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Disponível em <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/23>>. Acesso em agosto de 2010.

NELSON, R.R. Sistemas Nacionais de Inovação: retrospectiva de um estudo In: NELSON, R.R. **As fontes do Crescimento Econômico**: clássicos da inovação. Campinas: Unicamp, 2006.

NUCHERA, Antonio H.; SERRANO, Gonzalo L.; MOROTE, Julián P. **La gestión de La innovación y la tecnología en las organizaciones**. Madri: Ediciones Pirámide, 2002.

O'CONNOR, Allan; ROOS, Göran; VICKERS-WILLIS, Tony. Evaluating an Australian public policy organization's innovation capacity. **European Journal of Innovation Management**. Emerald Group Publishing, v. 10, n. 4, 2007, p. 532-558.

REIS, Dalcio R. dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

RICHARDSON, Roberto J.; PERES, José A. de S.; WANDERLEY, José C. V.; CORREIA, Lindoya M.; PERES, Maria de H. de M. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSENFELD, Robert; SERVO, Jenny C. Facilitating innovation in large organizations. In: WEST, Michael A.; FARR, James L. **Innovation and creativity at work**: psychological and organizational strategies. Chichester: John Wiley & Sons, 1990.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. In: HENRY, Jane; WALKER, David. **Managing Innovation**. London: SAGE Publications, 1991.

SANTOS, Antônio R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, Boaventura de S. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHERER, Felipe; CARLOMAGNO, Maximiliano S. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TIDD, Joe. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**. V. 3 I. 3, p. 169–183, 2001.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. **Winning through innovation**: a practical guide to leading organizational change and renewal. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

VARGAS, Eduardo R. de; ZAWISLAK, Paulo A. A dinâmica da inovação em serviços hospitalares. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (orgs). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.