

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Unidade Acadêmica de Educação Continuada

MBA em Gestão de Organizações Inovadoras

Sarita Flores

Avaliação da percepção da alta administração da Unisinos sobre a gestão da
inovação nesta Instituição de Ensino Superior

São Leopoldo

2012

Sarita Flores

Avaliação da percepção da alta administração da Unisinos sobre a gestão da
inovação nesta Instituição de Ensino Superior

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em MBA em Gestão de
Organizações Inovadoras da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Severo de
Borba

São Leopoldo

2012

“Morre lentamente quem não viaja, quem não lê, quem não ouve música, quem não encontra graça em si mesmo, (..)quem se transforma em escravo do hábito, repetindo todos os dias os mesmos trajetos, quem não muda de marca, não se arrisca a vestir uma nova cor ou não conversa com quem não conhece, quem faz da televisão o seu guru.”

Pablo Neruda

Agradeço a minha família e aos meus amigos, dos quais tive que me ausentar nos últimos meses para poder me dedicar à realização deste trabalho, especialmente à Rosangela Gentelini, amiga que esteve, quase que diariamente, acompanhando meus avanços, retrocessos e dificuldades, e me dando suporte em atividades da vida prática. A ela, minha profunda gratidão e amizade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba, pelo apoio, incentivo, paciência e conhecimento que demonstrou durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas da GSI, especialmente ao Thomas Low, pelo apoio, incentivo e compreensão em minha ausência, quando compensei horas para me dedicar à finalização deste trabalho.

À Martha Andrade Silva, colega a quem confiei a revisão gramatical e formatação, e que, assim, colaborou com a qualidade deste trabalho.

Ao Reitor, ao Pró-Reitor e aos Diretores da Unisinos, que me receberam e contribuíram com as informações que buscava para realizar esta pesquisa.

Meus sinceros agradecimentos a todos que colaboraram com a realização deste trabalho e, de forma direta ou indireta, o viabilizaram e, que, porventura, não tenham sido citados aqui.

Resumo

No presente estudo de caso, avalia-se como a alta administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos está conduzindo a gestão da inovação nesta Instituição de Ensino Superior. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os gestores da alta administração, bem como por observação e pesquisa em documentos da Universidade. Este trabalho não pretende comparar o *case* da Unisinos com outras instituições de ensino superior, mas apenas analisar como a alta administração percebe a gestão da inovação. As conclusões demonstram que a inovação que ocorreu em seu modelo de gestão é o diferencial que alavanca o potencial inovador desta instituição, na qual a inovação está presente nas linhas estratégicas que direcionam os seus projetos.

Palavras-chave: Gestão da Inovação. Estratégia. Organizações Inovadoras. Processo de inovação. IES.

Lista de abreviaturas e siglas

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa

EAD – Ensino a Distância.

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

IES – Instituições de Ensino Superior.

Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.)

MEC – Ministério da Educação e Cultura

NITT – Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE – Planejamento Estratégico

UAGRAD – Unidade Acadêmica de Graduação

UAPPG – Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação

Lista de tabelas

Tabela 1 – Componentes da organização inovadora.....	15
Tabela 2 – Identificação dos entrevistados, tempo de entrevista e de atuação na Unisinos.....	20
Tabela 3 – Resumo das entrevistas por dimensões e fatores de inovação.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	9
1.2 Justificativa	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Conceitos de inovação	11
2.2 Gestão da inovação	12
2.3 Organização inovadora	14
2.4 Modelo de Diagnóstico do Forum da FGV – Eaesp	16
3 METODOLOGIA	18
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	21
4.1 O que é universidade?	21
4.2 Apresentando a Unisinos	22
4.3 Dimensões do modelo	24
4.3.1 Liderança e estratégia	25
4.3.2 Meio Inovador Interno	31
4.3.3 Pessoas	35
4.3.4 Processos de inovação: recursos e etapas	41
4.3.4.1 Processos de inovação: recursos	41
4.3.4.2 Processos de inovação: etapas	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
ANEXO	55

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala, atualmente, em inovação. O termo tem sido abordado de inúmeras maneiras, mas nem sempre há um entendimento sobre o que é inovar, sobre como acontece a inovação em uma organização, quais os mecanismos para que as inovações não sejam isoladas, e sim um processo contínuo e bem gerenciado para promover o crescimento sustentável.

A inovação se mostra como caminho para as organizações que buscam alguma diferenciação: para se manter no mercado, para atrair novos clientes, para gerar novos negócios, ou seja, para sobreviver ou crescer dentro de mercados cada vez mais competitivos e globalizados. A atual conjuntura econômica pede por inovação e empreendedorismo.

Peter Senge, citado em reportagem da Revista Época, aponta que o mais importante dos diferenciais competitivos das organizações, atualmente, é a capacidade de inovar, de incorporar novos conhecimentos e por meio deles, transformar a realidade vigente, agregando valor ao seu negócio na forma como ele interage com a sociedade.

De acordo com Tidd e Bessant (2009, p. 20), se as organizações, independentemente de seu tipo e tamanho, não mudarem o que criam e ofertam ao mundo (bens e serviços), e como fazem isso, correm o risco de serem superadas por outras que o façam.

Para Kotler (2003, p. 98), a inovação não se limita somente a novos produtos ou serviços; pode estar no âmbito de novos negócios ou de novos processos de negócio. Ainda segundo esse autor, as empresas enfrentam um dilema: se não inovarem, perecem; e, se inovarem – e se a inovação não for bem sucedida, também é provável que sucumbam. Assim, apostar na inovação é mais seguro do que permanecer na mesmice.

Inovar vai além de criar algo novo. O ato de criar pode ser considerado uma invenção, e não uma inovação. Alguns autores defendem que precisa haver algum valor agregado que seja percebido e aceito pelo cliente e que, ao mesmo tempo, traga resultados financeiros para a empresa, para que algo seja considerado uma inovação. Esse debate será abordado no capítulo 2.

Segundo Drucker (2010), a inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada com uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada.

Apesar de a maior parte da literatura existente dar grande ênfase à inovação em produtos, Bessant e Tidd (2009, p. 174) comentam que o processo de inovação em serviços ainda não está suficientemente compreendido, mesmo que o papel crucial dos serviços, em seu sentido mais amplo, já tenha sido há muito reconhecido. Nas economias de serviços mais avançadas, como é o caso dos Estados Unidos e do Reino Unido, os serviços representam cerca de três quartos da riqueza e 85% do emprego; apesar disso, sabe-se bem pouco sobre a gestão de inovação nesse setor.

O setor de serviços inclui uma grande variedade de atividades e negócios, incluindo a educação. Nesse contexto, estão inseridas as universidades, que têm em seu propósito maior gerar conhecimento para o mundo. Inovação também é ter a capacidade de se reinventar, e a universidade é uma instituição que chegou aos 800 anos porque teve a capacidade de se reinventar a cada momento da história, sem perder a sua identidade. Hoje, a universidade que não se abre para o mundo também não sobreviverá.

Conforme Drucker (2002, p. 14),

pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas maiores necessidades específicas: à sua missão, que tanto as distingue das empresas e do governo; ao que vêm a ser 'resultados' no trabalho sem fins lucrativos; às estratégias necessárias à comercialização de seus serviços e à obtenção do dinheiro necessário para a execução da sua tarefa; ou ao desafio da introdução de inovações e mudanças.

Isso pode justificar a existência de poucos estudos avaliando o processo de inovação em universidades.

1.1 Objetivos

Dessa forma, o presente estudo busca identificar o processo de gestão da inovação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, a partir da percepção de sua alta administração, com base no modelo proposto pelo Fórum de Inovação da FGV – Eaesp.

Pretende-se, ainda, como objetivos específicos:

- a) avaliar a existência dos diferentes atributos de uma organização inovadora, na Unisinos, a partir do modelo proposto pelo Fórum de Inovação da FGV – Eaesp;
- b) identificar pontos fortes na gestão da inovação da Unisinos;
- c) descrever o processo de inovação presente na Unisinos.

1.2 Justificativa

O ensino superior no Brasil mudou muito nos últimos 15 anos, seja devido às mudanças na LDB, ou à entrada de inúmeras novas IES, ou, ainda, ao incentivo do governo para o desenvolvimento do país em pesquisa e inovação. Essas e outras questões fizeram com que instituições tradicionais de ensino superior tivessem que repensar sua estratégia para continuar crescendo num ambiente mais competitivo.

Conforme Schiffer Junior (2009), face ao crescimento da concorrência e ao desenvolvimento do aparato tecnológico mundial, é colocada, para as IES, a necessidade de profissionalização de seus processos gerenciais. Os gestores de hoje precisam encarar a universidade como uma unidade de negócio, que precisa ter um planejamento estratégico bem definido a partir da análise da realidade interna e externa, buscando identificar as áreas mais promissoras ou futuras oportunidades.

Diante dos novos cenários que se abrem, a Unisinos busca avaliar as mudanças necessárias para continuar sendo reconhecida como uma das melhores universidades do país (4ª melhor universidade privada do país, segundo levantamento do MEC/Inep em 2011). Tem se posicionado interna e externamente como uma organização inovadora e tem sido reconhecida assim, em muitos fóruns, por outras instituições de ensino, por órgãos governamentais e não governamentais, na imprensa etc.

Inovações organizacionais, inovações em produtos/serviços e inovações em processos têm sido implementadas, ao longo dos últimos anos, na Unisinos, o que a destaca na região, no estado, no país e também no Exterior.

Diante disso, torna-se importante entender como acontece o processo de inovação e quais são as características de uma organização inovadora presentes nesta Instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de inovação

Quando se começa a investigar o que, realmente, é inovação, percebe-se que existem diferenças de entendimento entre alguns autores e similaridades entre outros. Uma das similaridades que se percebe nos conceitos é que, em sua maioria, referem-se à inovação na empresa. Este estudo pretende entender como acontece o processo de inovação numa organização sem fins lucrativos, no caso, uma universidade, e se apoiará nos conceitos que, para este caso, melhor definem a inovação, mesmo que eles referenciem uma empresa.

Na última década do século XX, a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade e foi incluída na agenda estratégica de muitas organizações (BARBIERI, 2004). De acordo com Porter (1993), as empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas.

Para Drucker (2010), inovação é atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. Já para Kelley (2007), é uma nova ideia que, somada à ação ou à implementação, resulta em uma melhoria, em um ganho ou em lucro. Nessa linha, o Fórum de Inovação da FGV – Eaesp adota como conceito: Inovação = ideia + implementação + resultado.

Kelley (2007) ainda ressalta que não basta ter boas ideias, agir, implementar, ter ganhos, se não houver pessoas que promovam a inovação.

Drucker (1998, *apud* BARBIERI, 2004) entende que inovação não é invenção, nem descoberta. Ela pode requerer qualquer das duas – e com frequência o faz, mas seu foco não é o conhecimento, e sim o desempenho – e, numa empresa, isso significa desempenho econômico. A inovação é aplicável à descoberta do potencial do negócio e à criação do futuro. Porém, sua primeira aplicação é uma estratégia para tornar o dia de hoje plenamente eficaz e para levar a empresa existente mais próximo do ideal.

Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (Lei da Inovação, 2004). Com um pouco mais de detalhes, o Manual de Oslo (2004) define que inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou

significativamente melhorado, ou de um processo, um novo método de marketing, um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito disso. Ela possibilita grandes oportunidades, ao mesmo tempo em que impõe grandes desafios. Os autores acreditam que a inovação é um processo essencial, preocupado com a renovação daquilo que a empresa oferece (seus produtos e/ou serviços) e com as formas de fabricação e venda. Seja a empresa envolvida com tijolos, pães, transações bancárias ou cuidados com o bebê, o desafio principal ainda é o mesmo: Como obter uma vantagem competitiva por meio da inovação – e também por meio dela sobreviver e crescer? Esse é um desafio ainda maior para as empresas sem fins lucrativos – por exemplo, na atividade policial, em saúde e educação, a competição ainda está presente, e o papel da inovação ainda é a melhor vantagem para lidar com problemas como o crime, a doença ou o analfabetismo.

2.2 Gestão da inovação

Na visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação pressupõe um processo, quase uma cronologia, que, em linhas gerais, envolve conhecimento, informação e criatividade, e esse processo é que deve ser objeto de gestão, e não a inovação em si. Para os autores, a gestão da inovação é o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcancem resultados inovadores. É a gestão integrada de alternativas lucrativas de (mais) valor (novas tecnologias) a partir de conhecimento, informação e criatividade.

Ainda segundo esses autores (2008, p. 85), se compreendermos apenas parte do processo de inovação, as práticas que adotamos para gerenciá-la também serão propensas a serem apenas parcialmente úteis, mesmo que bem intencionadas e executadas.

Para Kotler (2003), o fundamental é gerenciar a inovação melhor do que os concorrentes. Ainda, para o autor, a inovação deve ser gerenciada com cuidado, como um conjunto de processos, entre os quais se incluem desenvolvimento e

triagem de ideias, desenvolvimento e teste de conceitos, análise do negócio, desenvolvimento e teste de protótipos, marketing de testes e comercialização.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as organizações têm de gerenciar quatro fases quanto à concretização do processo de inovação:

- esquadrihar e pesquisar seus cenários (interno e externo) para identificar e processar sinais potenciais de inovação. Podem ser necessidades de vários tipos, ou oportunidades surgidas de atividades de pesquisa em algum lugar, ou pressões para se ajustar a alguma legislação, ou o próprio comportamento dos concorrentes – mas representam o conjunto de estímulos ao qual a empresa deve responder.
- Selecionar estrategicamente, dentre esse conjunto de gatilhos potenciais para inovação, aquilo para o que a organização mobilizará recursos para alcançar. Até a empresa mais bem aparelhada em pesquisa não pode explorar tudo; então, o desafio consiste em selecionar aquilo que representa a melhor chance de desenvolver vantagem competitiva.
- Fornecer recursos para opção – produzir os recursos de conhecimento necessários para explorá-la (seja criando-os por meio de P&D ou adquirindo-os através de transferência de tecnologia). Isso pode residir na simples questão de comprar na prateleira ou de explorar resultados de uma pesquisa já concluída, ou pode exigir uma busca intensa a fim de encontrar as fontes certas. Não é uma questão de mobilizar apenas o conhecimento aplicado, mas sim o conhecimento periférico – normalmente implícito –, que é necessário para fazer a tecnologia funcionar.
- Implementar a inovação, amadurecendo-a desde a simples ideia, a partir de vários estágios de desenvolvimento, até o produto final – como um novo produto ou serviço no mercado externo ou um novo processo ou método dentro da empresa.
- Refletir – numa quinta fase, opcional – sobre as anteriores e revisar experiências de sucesso e fracasso, a fim de aprender como melhor gerenciar o processo e captar conhecimento relevante a partir da experiência.

Ainda, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a gestão da inovação consiste em aprender a encontrar a solução mais apropriada para o problema de gerenciar o

processo de maneira eficaz, e fazê-lo pelos meios mais indicados, dadas as circunstâncias em que a empresa se encontra. Em consequência disso, soluções particulares para o problema geral de gerenciar esse processo fundamental serão específicas para cada empresa.

2.3 Organização inovadora

Conforme Drucker (1992), inovar é, acima de tudo, trabalhar, e a maneira pela qual nos organizamos para trabalhar na inovação depende de cada organização. Segundo o autor, “Qualquer instituição, não importa qual seja sua função, pode se organizar para tentar ser empreendedora e inovativa”, ao que ele mesmo complementa afirmando que, especificamente, cada organização precisa embutir em sua estrutura três práticas sistemáticas:

- “- o aperfeiçoamento permanente de tudo o que faz (o processo que os japoneses chamam de *Kaizen*);
- a exploração, isto é, o desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos (como fazem os fabricantes de aparelhos eletrônicos, que lançam um produto atrás do outro, a partir de uma mesma invenção original); e
- a inovação – e aprender que a inovação pode e deve ser organizada como um processo sistemático.” (DRUCKER, 1993, p. 36, *apud* BARBIERI, 2004, p. 18)

De acordo com Drucker (1989, *apud* BARBIERI, 2004), a organização inovadora compreende que a inovação começa com uma ideia, e estimula e orienta os esforços para transformá-la num produto, num processo, numa empresa ou numa tecnologia. Ela mede as inovações não por sua importância científica ou tecnológica, mas por sua contribuição para o mercado e para o cliente. Considera a inovação social tão importante quanto a inovação tecnológica. A empresa inovadora não começa com um ‘orçamento de pesquisa’, mas determina quanta inovação será necessária para permanecer no mesmo nível. Acima de tudo, ela organiza a si mesma para abandonar o que é velho, obsoleto, não mais produtivo. Para competirem em um ambiente de rápidas transformações, as empresas precisarão dispor de grandes somas para reforçar seus orçamentos de pesquisa; porém, o que será exigido, acima de tudo, são atitudes, políticas e práticas da organização inovadora.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), “uma organização inovadora implica mais que uma estrutura; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere”. A tabela 1 demonstra um conjunto de componentes que aparecem ligados ao sucesso de uma organização inovadora.

Tabela 1 – Componentes da organização inovadora

Componente	Características-chave
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito claramente compartilhado e articulado; “comprometimento de alta gestão”.
Estrutura adequada	Projeto de organização que permite criatividade, aprendizagem e interação. Nem sempre um modelo de unidade de pesquisa e desenvolvimento livremente estruturado; a questão-chave é encontrar o equilíbrio necessário entre as opções “orgânica” e “mecânica” para contingências específicas.
Indivíduos-chave	Promotores, defensores, <i>gatekeepers</i> e outras funções que energizam ou facilitam a inovação.
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes (nível local, interfuncional e interorganizacional) para solução de problemas. Exige investimento em seleção e formação de equipe.
Desenvolvimento individual contínuo e amplo	Compromisso de longo prazo com ensino e treinamento para assegurar altos níveis de competência e habilidades para aprender eficazmente.
Comunicação extensiva	Dentro e entre a organização, e fora dela. Internamente, em três direções – ascendente, descendente e lateralmente.
Inovação de alto envolvimento	Participação de toda organização em atividades de melhoria contínua.
Foco externo	Orientação do cliente externo e interno. Extensivo trabalho em rede.
Ambiente criativo	Abordagem positiva a ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes.
Organizações que aprendem	Altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa em experimentação pró-ativa, encontrando e resolvendo problemas; comunicação e compartilhamento de experiências e captura e disseminação de conhecimento.

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p. 487.

2.4 Modelo de Diagnóstico do Fórum da FGV – Eaesp

Segundo os integrantes do Fórum de Inovação da FGV – Eaesp e da FNQ, a necessidade da inovação, para a competitividade de empresas e de nações, sistematicamente, é a questão-chave a ser decifrada. Acreditam que o caminho para a resposta a essa questão passa pelo entendimento do conjunto de fatores organizacionais que influenciam, de uma ou de outra forma, o processo de inovação. É por essa razão que o foco de análise do Fórum é a organização inovadora como um todo (Anuário Inovação Época Negócios: Critérios de Avaliação 2008).

Para o Fórum de Inovação, a definição de inovação é, como já se referiu, “Inovação = ideia + implementação + resultados”, de tal modo que só haja inovação se não faltar nenhum termo dessa equação.

Além disso, o Fórum define a Organização Inovadora como aquela que pratica a inovação sistemática, ou seja, aquela que é permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovações, tanto tecnológicas como organizacionais.

O objetivo do Modelo de Diagnóstico é servir de instrumento para a análise sistêmica das Organizações, no que se refere a sua capacidade inovativa. É baseado nas seguintes definições:

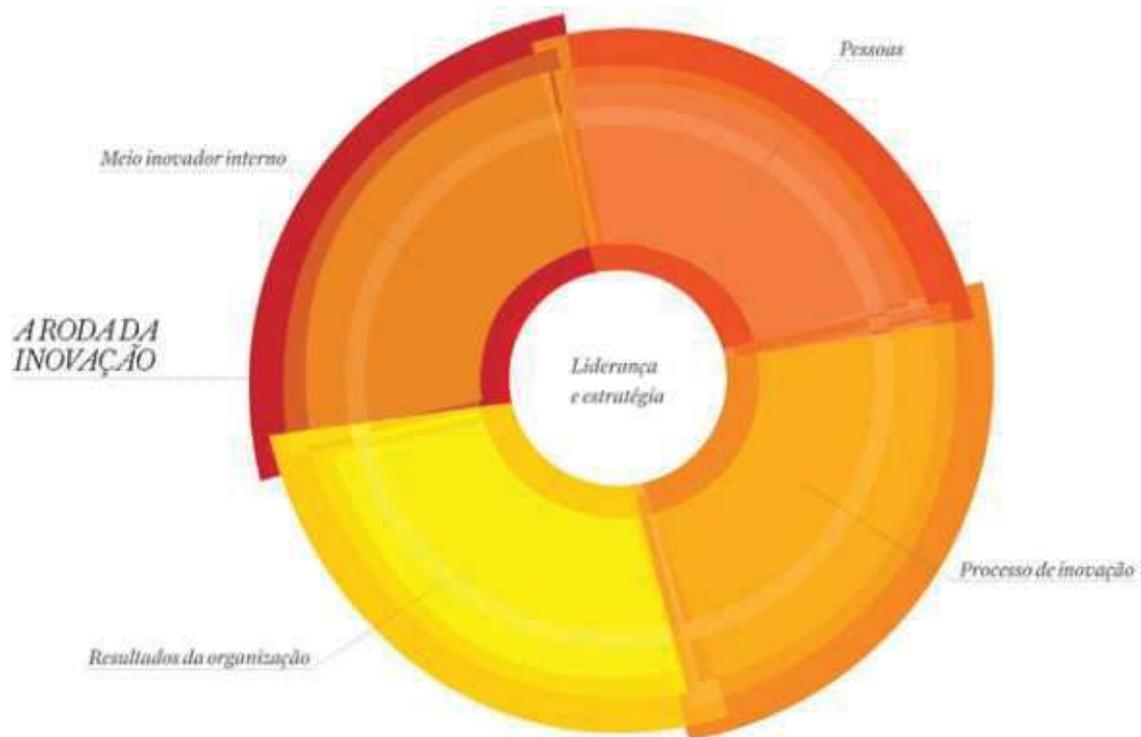
- a) o papel da liderança na definição das estratégias e no incentivo à criatividade, decisivos para formar um modelo de negócio inovador. As organizações descrevem os mecanismos que adotam para garantir que a inovação faça parte permanente de suas estratégias.
- b) O meio inovador interno, que estimula a iniciativa e o envolvimento das pessoas: como a empresa age para garantir que os funcionários sintam-se com liberdade para expressar suas ideias? Como a empresa celebra as inovações bem sucedidas?
- c) As pessoas que conduzem o processo de inovação são os efetivos agentes de mudança e inovação: como a empresa inspira os funcionários? Como garante que sua capacitação esteja alinhada com a intenção estratégica inovadora? Como a organização demonstra reconhecimento?
- d) O processo de inovação, que se inicia com a alocação de recursos e compreende as etapas de geração de ideias, desenvolvimento e

implementação das inovações: quais as políticas da empresa em relação aos recursos para inovação? Qual a sua estratégia para o estímulo à geração de ideias e ao desenvolvimento das inovações?

- e) Os resultados, os ganhos financeiros gerados pelas dimensões anteriores, os quais evidenciam que a cultura de inovação contribui efetivamente para o sucesso da empresa. Tão importante quanto gerar lucros, os resultados têm o papel de realimentar o processo de inovação.

A Figura 1 representa as definições do modelo.

Figura 1: A roda da inovação



Fonte: Revista Época Negócios, 2009.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido com base na investigação empírica, possui uma abordagem qualitativa, e o método de pesquisa foi o estudo de caso.

Para Yin (2010), cada método possui vantagens e desvantagens, que dependem de três condições: “o tipo de pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais e o enfoque sobre os fenômenos contemporâneos em oposição aos históricos”.

Seguindo a recomendação deste autor, utiliza-se o método de estudo de caso, quando do estudo de eventos contemporâneos e de situações e comportamentos que não possam ser manipulados, porém é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Ainda, o autor classifica o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que visa aos estudos sociais e que, ao contrário de outros métodos, não se caracteriza por possuir uma técnica de pesquisa específica, mas sim por contar com um meio de organizar dados que privilegia questões do tipo “como” e “por quê”. A questão de pesquisa abordada neste trabalho é do tipo “como”. Seu objetivo foi avaliar como a alta administração da Unisinos está conduzindo a gestão da inovação nesta Instituição de Ensino Superior, tanto quanto descrever os resultados e realizar, a partir deles, uma avaliação descritiva.

A unidade de estudo escolhida foi a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), com campus-sede em São Leopoldo, no Rio Grande do Sul. Está entre as maiores universidades privadas do Brasil, com cerca de 27 mil alunos em cursos de Graduação, Pós-Graduação e Extensão, nas modalidades presencial e EAD. É reconhecida como universidade que conjuga excelência acadêmica e inovação.

A partir de seu projeto estratégico de expansão, iniciado em 2009, a Universidade está presente também em Porto Alegre, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Santa Maria, Rio Grande e Canoas, no Rio Grande do Sul, e em Joinville e Florianópolis, em Santa Catarina, além de Curitiba e Ponta Grossa, no Paraná.

O estudo de caso pode provir de várias fontes. As fontes de evidência adotadas para obtenção dos dados sobre esta unidade de análise foram: entrevista direta, semi-estruturada, constituída por um questionário-roteiro; observação participante e análise de documentação (site institucional da Universidade, relatórios publicados, documentos internos, correspondência eletrônica, notícias e artigos na mídia).

Para a realização das entrevistas, formulou-se um roteiro com 18 questões divididas em 4 níveis de avaliação com base no Modelo de Diagnóstico produzido pelo Fórum de Inovação da FGV – Eaesp (ver no capítulo 2, item 2.4). O roteiro para as entrevistas consta como anexo neste trabalho.

O modelo foi escolhido por se adequar ao objetivo proposto para este trabalho e já ter sido aplicado em diversas organizações. Atende ao objetivo de avaliar, na Unisinos, dimensões e fatores que caracterizam uma organização inovadora a partir de análise sistêmica da organização.

Os contatos para marcação das entrevistas foram realizados por e-mail enviado diretamente ao gestor, em que a pesquisadora se apresentava, informava o tema proposto para o trabalho e o prazo que havia para sua realização. O orientador deste trabalho prestou auxílio nessa tarefa, reforçando com alguns gestores a necessidade da pesquisadora. Todos os gestores foram bastante solícitos ao disponibilizarem um horário em suas agendas.

As entrevistas foram realizadas entre 17 e 26 de abril de 2012, presencialmente, na própria Unisinos, perfazendo entre 30 minutos e 1 hora e 10 minutos com cada entrevistado. Todos os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas, e estas foram, posteriormente, transcritas literalmente, gerando 44 páginas digitadas. As respostas de cada entrevistado foram compiladas pela pesquisadora para extrair os dados mais relevantes, com o cuidado de não se perderem ideias, fatos, eventos que condiziam com o tema desta pesquisa.

No início de cada entrevista, foram expostos, em linhas gerais, o conceito norteador de inovação para este trabalho (com base no conceito do Fórum de Inovação da FGV – Eaesp, já citado) e os quatro níveis de análise e dimensões da coleta de dados para a pesquisa.

Primeiramente, foi realizada entrevista com o Reitor; após, com o Pró-reitor Acadêmico; e, na sequência, com o Diretor de Desenvolvimento e Expansão, indicado pelo Pró-reitor Administrativo.

Em um segundo momento, as entrevistas foram realizadas com os diretores das três unidades de negócios que compõem a Universidade, na seguinte ordem: Diretor da Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Diretor da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação e Diretor da Unidade Acadêmica de Graduação.

Apesar de haver um roteiro com questões para dar direcionamento à coleta de dados durante as entrevistas, os entrevistados tiveram total liberdade para acrescentar o que achassem conveniente, limitando-se a tarefa ao tempo de que dispunham em virtude de suas agendas.

Para fins de facilitar este trabalho, os entrevistados foram identificados como consta da tabela 2, não estando isso implicado na hierarquia de gestão ou na relevância maior ou menor de cada entrevista. A identificação atribuída segue a ordem cronológica em que as entrevistas aconteceram ao longo do período, conforme se expõe na tabela a seguir.

Tabela 2 – Identificação dos entrevistados, tempo de entrevista e de atuação na Unisinos

Identificação	Cargo ou função	Tempo de entrevista	Tempo de trabalho na Unisinos
Entrevistado A	Reitor	30 min	14 anos
Entrevistado B	Pró-reitor Acadêmico	1h 10 min	23 anos
Entrevistado C	Diretor de Desenvolvimento e Expansão	40 min	4 anos
Entrevistado D	Diretor da Unidade Acadêmica de Educação Continuada	45 min	12 anos
Entrevistado E	Diretor da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação	30 min	12 anos
Entrevistado F	Diretor da Unidade Acadêmica de Graduação	35 min	12 anos

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

A coleta de documentos e observação passiva foram as fontes complementares de evidências. Assim que a pesquisadora definiu a unidade de estudo, o que ocorreu durante a realização do MBA, iniciou as coletas, o que compreendeu o período de maio de 2011 até o final deste trabalho.

Apesar de impor uma carga maior sobre a pesquisadora, justificou-se a seleção de mais de uma fonte de evidências neste estudo, pois, de acordo com Yin (2010, p. 142), a seleção prévia de uma única fonte de evidência não é recomendada para a condução de um estudo de caso. Ao contrário, um ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidência, que proporcionam várias avaliações do mesmo fenômeno, e, se

analisadas apropriadamente, corroboram para a validade do constructo e para a confiabilidade da pesquisa.

Ainda, para Yin (2010, p. 143), a vantagem mais importante do uso de fontes múltiplas de evidências é o processo de triangulação dos dados, ou seja, o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Dessa forma, qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo um modo corroborativo.

Como limitações/limitadores deste estudo, pode-se citar que, apesar de se ter entrevistado representantes das unidades de negócio acadêmicas, das unidades de apoio e da reitoria, não se tem uma visão de como outros gestores da Universidade percebem a gestão da inovação nessa Instituição. Dessa forma, se a avaliação fosse realizada com outros gestores, se poderia inferir outros resultados.

Outra limitação refere-se ao fato de não se ter aprofundado a análise dos resultados alcançados pelas inovações na Unisinos. Esse seria o 5º. nível de avaliação na análise de uma organização inovadora, de acordo com o modelo de diagnóstico do Fórum de Inovação da FGV – Eaesp, onde se analisam as dimensões: resultados econômico-financeiros, resultados do processo de inovações e cumprimento dos objetivos de inovação. A unidade de estudo desta pesquisa é uma organização sem fins lucrativos (entidade filantrópica), não tendo foco nos resultados econômico-financeiros, pela dificuldade de acesso às informações financeiras dentro do tempo que se tinha para este estudo. Como já comentado, a inovação em serviços possui um caráter mais intangível, o que também dificulta a análise dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O que é universidade?

O objetivo de qualquer entidade do ramo da educação é promover o saber, e, em uma universidade, é através da pesquisa que se consolida o saber.

A universidade é parte de um contexto global inclusivo que a determina e que, dependendo de seu funcionamento e sentido, pode colaborar na manutenção ou na transformação da sociedade (WANDERLEY, 1988, p. 76).

Segundo o dicionário Aurélio (2009), “universidade” significa:

- “1. Universalidade.
 2. Instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa.
 3. Edificação ou conjunto de edificações onde funciona essa instituição.
 4. O pessoal docente, discente e administrativo da universidade.”
- (HOLANDA, 2009, p. 2021)

Para Wanderley (1988), a universidade é um lugar privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Ela é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior de que as sociedades necessitam.

Em alguns países, a universidade cumpre o papel destacado na formulação da política científica e tecnológica, na crítica das teorias que informam o desenvolvimento e no fornecimento de subsídios para a sua implementação e execução. Em todas as sociedades, mas, principalmente, nas dependentes, cabe-lhe exercer tarefas urgentes de compromisso social.

4.2 Apresentando a Unisinos¹

A Unisinos é uma universidade comunitária, confessional, de direito privado, sem fins lucrativos e comprometida com resultados. Originalmente denominada Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Cristo Rei, em 1953, tornou-se Universidade em 1969. Além disso, integra uma rede com mais de 200 instituições de ensino superior jesuítas, com 2,9 milhões de alunos no mundo todo.

É uma universidade bem conceituada no meio acadêmico e no meio empresarial, sendo a quarta melhor universidade privada do Brasil, segundo a última avaliação divulgada pelo MEC/Inep.

É mantida pela Associação Antônio Vieira, denominação civil da Província dos Jesuítas do Brasil Meridional, da Companhia de Jesus, a ordem fundada por Santo Inácio de Loyola em 1540.

¹ As informações constantes do item 4.2 foram obtidas em consultas a material institucional.

A Unisinos se apresenta como “Uma universidade de ensino, pesquisa e inovação”. Em 43 anos de existência, preza pela capacidade de ser inovadora, pois, com métodos atuais e emprego de novas tecnologias, está atenta ao mundo contemporâneo e à transformação sem, no entanto, abrir mão de seus valores originais. O quadro de colaboradores é formado por mais de 1.000 professores, dos quais 89% são mestres, doutores e pós-doutores, além de, aproximadamente, 1.000 funcionários. A Unisinos já diplomou cerca de 67 mil estudantes, cuja formação traduz as grandes opções estratégicas da instituição: transdisciplinaridade, educação por toda a vida e desenvolvimento regional.

Sua atenção especial com a preservação da natureza se reflete no fato de ser uma das poucas instituições de ensino superior do mundo a ter a certificação internacional ISO 14001. Possui um grande campus em São Leopoldo, no Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, a 30 quilômetros da capital, Porto Alegre, com 90,55 hectares, sendo 190.537 m² de área construída, 142.410 m² de área de preservação ecológica e 342.679 m² de jardins, o local impressiona pela infraestrutura. Neste campus são 411 salas de aula, 81 laboratórios para pesquisa e experimentação, 9 salas de coleção, 5 oficinas de preparação, 4.109 computadores, 1 anfiteatro para mais de 700 pessoas, 10 auditórios, 2 salas de seminários, 1 sala de videoconferência, entre outros espaços. Também possui um complexo de Desporto e Lazer, com área de 34.640 m².

Ainda no campus-sede, há mais de 50 conveniências, entre restaurantes, bancos, correios, confecções, farmácia, corretoras, agências de viagens, salão de beleza e outros serviços. Com 37 mil m², a Biblioteca mantém 695 mil itens. É uma das maiores bibliotecas universitárias da América Latina em área construída.

No centro de São Leopoldo, no prédio do antigo Colégio Nossa Senhora da Conceição, o Centro de Cidadania e Ação Social comporta em suas dependências programas, projetos e serviços comunitários, com mais de 78.000 atendimentos diretos no último ano.

Além do campus em São Leopoldo, conta com outro campus em Porto Alegre, onde já está presente desde 2006, junto ao também jesuíta Colégio Anchieta. Há ainda sedes que disponibilizam cursos presenciais em Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Rio Grande.

Com o objetivo de socializar o ensino superior, a Unisinos se foca em educação a distância, com polos em São Leopoldo (campus), em Canoas (no

Colégio Maria Auxiliadora), em Florianópolis (no Colégio Catarinense), em Curitiba (no Colégio Medianeira), em Porto Alegre (no Instituto Educacional Facsul), em Caxias do Sul e em Santa Maria (na Faculdade de Direito de Santa Maria). Cerca de 1.170 alunos estão matriculados nesta modalidade.

A Unisinos oferece cursos nos níveis de graduação, pós-graduação e extensão. Na Graduação e na formação específica, são 77 cursos (68 regulares e 9 a distância), totalizando mais de 26.000 alunos matriculados. Na pós-graduação Lato sensu são 86 cursos, com mais de 2.800 alunos matriculados, e, na pós-graduação Estrito sensu, são 10 doutorados e 22 mestrados, com mais de 1.300 alunos matriculados. Além desses níveis de ensino, a Unisinos ofertou, no último ano, 386 cursos de extensão, com mais de 2.600 alunos matriculados.

Com o desenvolvimento regional como uma de suas grandes opções estratégicas, a Unisinos protagoniza projetos e ações de inovação tecnológica. Nesse sentido, o Complexo Tecnológico Unitec, em sua configuração, é composto por incubadora, condomínios e institutos tecnológicos. É responsável por potencializar a produção universitária articulada às necessidades do mercado em pesquisa, desenvolvimento e inovação.

O Complexo Tecnológico Unitec faz parte do Parque Tecnológico São Leopoldo – Tecnosinos, responsabilizando-se por sua gestão executiva. O Tecnosinos possui 73 empresas distribuídas em suas especialidades: Tecnologia da Informação, Comunicação e Convergência Digital, Semicondutores, Automação e Engenharias, Nutracêutica, Tecnologias Socioambientais e Energia. São 40 empresas incubadas, e outras já consolidadas, em um arranjo que já contribui para o crescimento econômico da região do Vale do Rio dos Sinos e beneficia os alunos, que, gradativamente, aumentam suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho.

4.3 Dimensões do modelo

A análise dos dados deste trabalho se dá por meio da análise das dimensões e dos fatores conforme o Modelo de Diagnóstico da FGV-Eaes, associada à interpretação da entrevista de cada gestor, à análise de documentos da instituição, à observação participante e a um referencial teórico que corrobora com a visão do gestor ou discorda dela.

4.3.1 Liderança e estratégia

Verifica-se aqui o papel da liderança na definição de estratégias e no estímulo à busca sistemática da inovação por toda a Organização.

Foram analisadas as seguintes dimensões e fatores:

Dimensões	Fatores
Princípios corporativos e ação institucional	Princípios Práticas
Liderança e intenção estratégica para inovação	Intenção estratégica de inovação Liderança para inovação
Prospecção e interpretação de sinais	Prospecção de sinais Interpretação de sinais

Nesse nível de avaliação, os entrevistados A, B, C e F enfatizaram que os valores jesuítas, a própria missão da Unisinos, não deixam dúvidas de que qualquer planejamento ou ação da Unisinos, seja inovação ou não, sempre esteve e estará alicerçado nos princípios de ética, direitos humanos, diversidade, responsabilidade social, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

Nas palavras do Entrevistado B: “é a própria ação e identidade da Unisinos e a característica dos jesuítas que a mantêm, não comportam outra coisa que não ter esse respeito pelo meio ambiente, ética, justiça, sociedade, responsabilidade social”. Complementa, ainda que, mesmo que a Unisinos não fosse uma organização inovadora, esse princípio divino estaria presente.

Para melhor entendimento de o que isso significa, traz-se a missão da Unisinos, que é: “Promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade”².

Conforme apresentou o Entrevistado A: “A inovação não é neutra, pode ser não tão boa. A formação integral da pessoa humana anima por dentro, por exemplo, nas questões econômicas ou ambientais”.

Na mesma linha de pensamento, o Entrevistado C entende que isso se expressa na própria maneira como a Universidade faz a interlocução com o meio

² Informações do site institucional, 2012.

externo, do ponto de vista institucional, em que as competências organizacionais se mostram como os próprios valores da Unisinos.

O Entrevistado F, por sua vez, complementa: “na questão do desenvolvimento regional, sem dúvida, mesmo que não estivesse no planejamento estratégico, pelo tamanho da Universidade e pela inserção dela aqui na região, teria impacto”.

Na visão do Entrevistado E, há conceitos que esclarecem alguns direcionadores da estratégia de inovação na Unisinos:

- “A vocação da Universidade, como conceito de Universidade, não apenas da Unisinos, é produzir ciência, gerar conhecimento”.
- “Trabalhamos com a formação de produção, a ciência está mais voltada à produção de conhecimento através de teses, doutorados, novos mestrados, grupos de pesquisa, projetos de pesquisa.”
- “A inovação não acontece na Universidade; a inovação acontece na empresa. Vocação da empresa: inovar. Conceito de inovação é viabilidade econômica de uma invenção. A Universidade pode ir até a invenção. A inovação, obrigatoriamente, acontece na empresa”.
- “A Universidade pode inovar nos seus conceitos, nos seus processos, nos seus cursos; agora, a Universidade não é um agente com a vocação de inovar”.
- “Somos um agente promotor de inovação para a sociedade a partir do momento em que produzimos conhecimento para a inovação; então, por isso que a Universidade promove um parque tecnológico, trazendo empresas e incubadoras, porque é onde vai acontecer a inovação”.

Neste mesmo sentido, Barbieri (2004) diz que, embora as finalidades das empresas e das instituições de ensino e pesquisa sejam, aparentemente, antagônicas, não há dúvida de que suas atividades são efetivamente complementares, e a cooperação é fundamental para o desenvolvimento do país.

Ainda de acordo com o Entrevistado E: “[...] na Unisinos, a gente está com um modelo robusto, porque estamos desenvolvendo os três pontos, fortalecendo as três engrenagens: ciência, tecnologia, inovação. Produzimos conhecimento, temos pesquisadores, atraímos empresas e estamos desenvolvendo os institutos para fazer essa ponte. Sem a engrenagem de tecnologia na Universidade, não é fácil a

ciência passar para a inovação. A ciência para a inovação precisa, aqui, de um outro agente, que é a tecnologia”. Na mesma perspectiva, o Entrevistado A destaca que a abordagem da inflexão tecnológica foi um dos primeiros movimentos fortes da alta administração, em termos de estratégia de inovação, adicionada à economia do conhecimento.

Continuando, o Entrevistado E enfatiza: “Essa nova imagem muito interessante da Universidade, tudo muito novo ainda, mas a Universidade, daqui há 10 anos, vai ter muita força. A Universidade, como promotora de inovação para a sociedade, como agente de inovação no seu meio, na sua região, promotora de ciência, tecnologia e inovação”.

Essa ideia está em consonância com o que propõe Drucker, que afirma: “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade” (DRUCKER, 2002, p. 3).

A visão de Drucker (2002) corrobora com a opinião dos entrevistados e a complementa. Conforme o autor, nas instituições sem fins lucrativos, há algo a ser compreendido, que não é o fato de essas instituições caracterizarem-se como ‘sem fins lucrativos’ – isto é, não são empresas – e também não se trata do fato de elas serem ‘não governamentais’: é que elas fazem algo muito diferente das empresas ou do governo. As empresas fornecem bens ou serviços, e o governo as controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito; o governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. Enquanto isso, a instituição ‘sem fins lucrativos’ não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu ‘produto’ não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu ‘produto’ é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, toda uma vida transformada.

Novamente, na visão do Entrevistado E: “[...] ao mesmo tempo em que a Unisinos se prepara para ser um agente de inovação externo, ela também, automaticamente, acaba buscando sua reciclagem e também precisa novos programas, novos institutos, novas tecnologias, acaba sendo também promotora de inovação interna para novos cursos, novas pesquisas, novas formas de trabalhar, e até esse é um modelo, até no seu próprio modelo de negócio é inovador”.

O Entrevistado C, por sua vez, também abordou que inovações em nível estratégico podem desencadear necessidades de mudanças ou inovações em processos internos da instituição.

Todos os entrevistados concordam que a Unisinos possui grandes direcionadores estratégicos, bem definidos, e “sabe para onde vai”, o que faz com que os projetos inovadores não aconteçam por acaso: “Através do PDI, que, nos dois últimos anos, está sistematizado, se estruturam os projetos de inovação”, salienta o Entrevistado A. Na sequência, esse entrevistado cita dois exemplos de projetos inovadores da Unisinos que estão alinhados à estratégia: a expansão da Universidade (criação do campus em Porto Alegre, autorizado pelo MEC, e criação de uma sede no polo naval de Rio Grande) e o desenvolvimento da educação superior com foco em inovação, através de mestrados profissionais, MBAs diferenciados, Escolas de Negócio etc.

Sobre o fato de a inovação não acontecer por acaso, Tidd e Bessant (2009) corroboram com o que foi exposto. Para esses autores, a inovação não acontece no vácuo. Está sujeita a uma série de influências externas e internas que configura o que é possível e o que realmente emerge. A inovação precisa de liderança e de orientação estratégicas claras, mais o comprometimento de recursos para fazer com que isso aconteça. Nenhuma organização possui recursos para desperdiçar livremente, por isso a inovação precisa de estratégia.

O Entrevistado B lembra que a Unisinos, durante algum tempo, discutiu um projeto estratégico de inteligência competitiva, que chegou a ser elaborado, mas que, de fato, nunca chegou a ser implementado. Assim, ele entende que existe a consciência da necessidade de ouvir o ambiente, de ouvir o macroambiente, de ter uma visão do todo, de olhar para o futuro, a fim de ver quais são as novas profissões que haverá e, assim, mapear as oportunidades. O comitê de inteligência de mercado, que foi criado na Unisinos, está tentando fazer essa escuta do ambiente, mas, como diz o Entrevistado C, isso ainda “não está no DNA de todos”.

De acordo com o Entrevistado C, o movimento de internacionalização da Universidade, o qual propõe que a Unisinos seja uma Universidade Global de Pesquisa, está sendo consolidado e foi anunciado recentemente pelo Reitor. Esse movimento vem sendo gestado há tempo. O Entrevistado C diz: “tem vindo há muito tempo nesse olhar macro do globo; isso são sinais, e aí cada diretoria tem seu papel de sinalizar, para cada pró-reitoria e reitor, como esses cenários se constroem.

Embora se tenha uma estrutura matricial, onde há um bom senso na alta administração, a voz do reitor é a maior de todas, porque, de certa forma, é ele que faz a leitura e dá os direcionamentos estratégicos.”

Corroborando o Entrevistado E: “Existe essa leitura toda do mercado como a gente faz. Na verdade, hoje, os projetos são muito mais desenvolvidos em função de grandes direcionadores estratégicos. A gente não abre um curso simplesmente porque existe demanda do mercado; esse curso precisa estar numa certa aderência ao Plano Estratégico da Universidade”.

De acordo com o Entrevistado F, a partir de algumas pesquisas setoriais que remetem a uma análise da concorrência, de prospecção de quais são os cursos do futuro, das perguntas desafiadoras do reitor, como por exemplo, “qual é a sala de aula do futuro?”, é que se analisa o ambiente. Para ele, há “uma série de estratégias (buscar pesquisas em outros setores, trazer especialistas para conversar, etc.) com que se está começando a trabalhar para melhorar a identificação de oportunidades.” Em seu ponto de vista, há limites na estrutura de marketing da Unisinos.

O Entrevistado C concorda com o Entrevistado A, e complementa com a ideia de que há um grupo na alta administração que pensa a Universidade daqui a 10 anos; segundo ele, “isso tem que estar bem alinhado com o andamento; é claro que a estratégia do negócio é algo não tão tangível, ela pode se moldar ao longo do tempo, mas o núcleo da estratégia vai se estruturando ao longo do tempo, e aí tu vais vendo que isso tem uma inovação associada. Inovação é aquilo que está à frente, aquilo que ninguém pensou, aquela ideia que está à frente, e aí a inovação se implementa em vários níveis”.

Discordando dos Entrevistados A e C, o Entrevistado D entende que a Unisinos não possui uma sistematização da inovação e que, na verdade, possui um processo de planejamento estratégico que funciona, que está indo bem, a partir do qual se desdobram ações inovadoras. Essa visão do Entrevistado D pode ser corroborada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), quando dizem que “...a inovação, como sempre, é uma questão de combinar necessidades e meios dentro de um plano estratégico.”

Ainda para o Entrevistado D, a Unisinos tem uma grande liderança, que é o reitor, cujo perfil é o de ser “um pouco visionário” e que tem um conhecimento muito profundo em algumas áreas, que incentiva a implementação imediata das ações, visando a alcançar o resultado das metas traçadas, mas, segundo o entrevistado,

“não há uma sistematização da inovação. Há essa liderança e essas estratégias de longo prazo, que vêm muito do próprio reitor.”

Partindo do princípio de que muitas inovações acontecem a partir de uma crise, o Entrevistado F abordou a crise pela qual a Unisinos passou no período de 2003 a 2005, quando precisou se redefinir. A lógica de romper com as estruturas foi uma inovação necessária do ponto de vista de estrutura organizacional, e que nenhuma universidade tinha. O Entrevistado F lembra: a Unisinos “foi uma das primeiras a acabar com os Departamentos, depois com os Centros, e passou a operar numa lógica de estrutura organizacional matricial”. Hoje, ainda são poucas as universidades que operam em uma estrutura como que a Unisinos implantou.

O Entrevistado B valida o que foi dito pelo Entrevistado F e comenta sobre o cuidado com a “estratégia do caracol” na gestão da inovação: “para onde ele vai, ele leva a casa junto”. A alta administração precisa estar muito consciente da integração das mudanças no ambiente, para que não se atravesse a inovação e se lhe tire a força quando se traz heranças da estrutura anterior, que não funcionarão na nova. Nesse contexto, Drucker (2002) aponta que o primeiro requisito para a inovação bem sucedida é considerar uma mudança como oportunidade em potencial, e não uma ameaça.

Conforme diz o entrevistado B: “há o desafio constante da alta administração de criar este ambiente inovador, que impulse a pessoa a ser criativa e inovadora. A gente não quer um sujeito que fique parado, a gente não quer isso aqui, a gente mexia dizendo o seguinte, que na Unisinos ninguém morre de tédio, quer dizer, porque se está sempre apostando no novo. (...) isso tudo está sintetizado para nós, jesuítas, naquele conceito do *Magis*, sempre você tem que buscar o mais, você nunca pode ficar parado, há momentos em que o mais é a reinvenção do negócio; o mais é procurar fazer de maneira nova aquilo que já se faz, ou, então, fazer uma coisa nova, que ninguém está fazendo. Eu diria que o ambiente de inovação e empreendedorismo na universidade é potencializado por esta dinâmica constante de desinstalação, a pessoa não pode ficar instalada”.

Diante do que foi coletado sobre/neste nível, percebe-se que existem direcionadores estratégicos definidos e claros que, por meio do processo de planejamento estratégico estabelecido e sistematizado na Unisinos, dão a base para os programas e/ou projetos que serão desenvolvidos. Dentre esses projetos,

existem alguns que podem ser considerados inovadores do ponto de vista institucional.

Também fica explícito que a missão da Universidade, seus valores e os dos próprios jesuítas norteiam qualquer ação ou projeto da Instituição, que valoriza a inovação, a busca de conhecimento aplicado, o desenvolvimento regional com responsabilidade social, ética, respeito ao meio-ambiente e desenvolvimento da pessoa humana.

Além do que foi exposto pelos gestores entrevistados, fica visível que os fatores analisados neste nível – princípios corporativos e ação institucional, liderança e intenção estratégica para a inovação e prospecção e interpretação de sinais – estão em sinergia com o documento Plano de Desenvolvimento Institucional da Unisinos (PDI), intitulado Missão e Perspectivas.

4.3.2 Meio Inovador Interno

Neste item, analisa-se em que medida os sistemas gerenciais da Organização contribuem para que o processo de inovação flua de maneira contínua, considerando o alinhamento com a estratégia e o cumprimento dos objetivos e metas da inovação.

Foram analisadas as seguintes dimensões e fatores:

Dimensões	Fatores
Modelo de Gestão	Modelo organizacional Sistema de poder, delegação e descentralização Comunicação interna e externa Sistemas de informação e controle
Avaliação da Inovação	Métodos de análise de desempenho Métodos de <i>feed-back</i>

Em termos de modelo de gestão, para o Entrevistado A, já há um funcionamento e um melhor entendimento da estrutura matricial. As três unidades de negócio acadêmicas já trabalham de forma mais colaborativa, enquanto as unidades de apoio estão começando a atuar dessa forma. Em sua opinião, no âmbito das universidades do país, a Unisinos está muito à frente em termos de estrutura organizacional e gestão, servindo como referência a outras IES, que buscam saber o que a Unisinos está fazendo. O Entrevistado A deixa bem claro que há a estrutura

de uma organização inovadora, sem, contudo, se abrir mão de ser uma universidade.

Na visão do Entrevistado B, a grande inovação que a Unisinos realizou foi quando acabou com a estrutura por Departamentos e Centros de Ensino, criando as três unidades de negócio (Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação e Educação Continuada). Para ele, a nova estrutura adotada é mais leve, embora não tenha certeza de essa estrutura facilitar a inovação, mas, segundo expõe, facilita a transversalidade da comunicação, na medida em que se podem colocar juntas, com muito mais facilidade, pessoas de diferentes áreas de ensino, conversando e realizando uma atividade que vai responder um problema complexo da sociedade, e isso vai mais além do que as “caixinhas” que caracterizavam os Centros de Ensino. Para o Entrevistado B, as mudanças que se fizeram na simplificação ou na tentativa de desburocratização da Universidade são situações que favorecem a inovação e o empreendedorismo.

O Entrevistado C corrobora com as colocações dos Entrevistados A e B ao dizer que o modelo de gestão matricial corporativo é o diferencial inovador na alta gestão da Unisinos, e, no Brasil, poucas universidades têm um modelo de gestão matricial. As universidades, por muitos anos, adotaram o modelo da estrutura das universidades públicas, que foram as primeiras a surgirem. A ruptura que a Unisinos promoveu nesse processo, pela implantação da estrutura matricial, é, no ponto de vista do Entrevistado C, inovadora.

Conforme o Entrevistado D, a mudança para o modelo de gestão matricial ainda não está funcionando bem, visto que não é algo de fácil implementação e depende de mudança de cultura, o que leva tempo. Além disso, havia alguns gestores que não tinham origem na área de gestão e, portanto, tinham menor conhecimento técnico. Para este entrevistado: “Está se afinando cada vez mais, mas a Unisinos não tem ainda um modelo que seja suficientemente maduro para que as coisas transitem de forma mais transversal”. Em sua visão, as questões que perpassam todas as unidades, tanto acadêmicas quanto de apoio, precisam estar mais ajustadas para que a estrutura, então funcionando melhor, facilite o processo de inovação. “Nós dependemos de uma sinergia muito grande entre as unidades acadêmicas; acho que isso vem crescendo, mas não dá para dizer que já está muito bom, que já funciona muito bem, acho que ainda não”, afirma.

No ponto de vista do Entrevistado E, com a estrutura matricial, tem-se, hoje, uma visão mais sistêmica da Unisinos: “Não é tanto departamentalizada para inovar”. Para se ter força na inovação, segundo ele, é preciso ter uma certa descentralização, uma estrutura menos engessada e mais flexível, como a Unisinos tem hoje.

O Entrevistado F trouxe a ideia de que a estrutura matricial facilita o processo de inovação, mas, à medida que se foi evoluindo, foram sendo trazidas outras áreas para a estrutura interna da unidade acadêmica. Ele traz, como exemplo, a extinção da Unidade de Marketing, e o deslocamento de alguns funcionários dessa Unidade para a Unidade de Graduação, o que, para ele, “agilizou muito a busca de informação do mercado e do microambiente, mas, às vezes, gera conflito, pois há o marketing institucional e o marketing nas outras unidades acadêmicas”. Na visão do Entrevistado F, isso “facilita a estrutura, porém, ampliando a estrutura na área-fim, se tem mais processos para se preocupar e menos tempo para inovar”, razão pela qual é preciso que se tenha cuidado para não se criar uma estrutura muito grande, que dificulte a inovação, e não tão diferente entre áreas para que não se gere um “desbalanceamento” em termos de cargos e salários.

No que tange à avaliação da inovação, os Entrevistados A e B citam que a Unisinos ainda está implantando indicadores de resultado, o que está em desenvolvimento. Houve, recentemente, a criação da Controladoria Acadêmica, órgão vinculado à Reitoria, cujo objetivo é trabalhar na avaliação sistemática. O Entrevistado B traz um ponto importante, quando diz que “uma universidade não pode ser toda inovadora”, e complementa: “Não somos uma empresa, mas nem numa empresa tu podes ser 100% inovador, tu tens que ter um conteúdo de permanência, para que as pessoas se identifiquem contigo, porque as pessoas ainda querem fazer Direito, Pedagogia, Administração, etc., mesmo que se saiba que existem outras profissões do futuro”. O Entrevistado prossegue: “Na questão da inovação, uma universidade tem que fazer esse balanceamento. Uma universidade que não inova nunca, ela pára, mas, se ela inova tanto que as pessoas deixam de conhecê-la, também não funciona. Ela tem que ser tão inovadora que desafie as pessoas, mas não tão inovadora que assuste as pessoas”.

Para o Entrevistado C, no contexto do mundo atual, toda organização deve medir resultados. Ele revelou que, a partir do planejamento estratégico (PE), foram definidos os indicadores macro, além dos indicadores de cada processo, que,

segundo afirma, derivam “inclusive, até por unidade de negócio; cada uma delas é medida com indicadores de desempenho, número de alunos etc. Não estão ali como um número ou uma meta à toa, estão em última análise, medindo a inovação, que é fruto do PE, tem uma conexão, muitas vezes não visual, mas até oculta”. O entrevistado E corrobora com o que propõe o Entrevistado C, explicando que, mensalmente, todos os projetos estratégicos são acompanhados pela Reitoria por meio de indicadores.

Já o entrevistado D explica que, enquanto universidade, a Unisinos tem muito para oferecer em termos de inovação, desde inovação tecnológica, estudos feitos por determinadas áreas que produzem conhecimento etc., mas, conforme apresenta o entrevistado, “não se tem uma forma organizada de fazer ou dar publicidade ao que se faz”. Como bem ele ressalta, “não é questão de produzir *papers*, incentivados muito pelos órgãos reguladores, por exemplo, Capes. A Unisinos produz inovações desde a gestão até produtos/serviços, mas muito dessas coisas não transitam, e não criam o valor que poderiam criar na sociedade”.

Na Unidade de Graduação, conforme o Entrevistado F, existe um indicador: o percentual de faturamento obtido com os cursos lançados nos últimos três anos. Esse indicador é acompanhado e ajuda a entender se o produto (curso) lançado no mercado alcançou um resultado efetivamente; é um indicador que a Reitoria acompanha. O Entrevistado afirma: “Existem outros indicadores internos, por exemplo, indicadores de procura e satisfação dos alunos, indicadores que mostram se o mercado entendeu o conceito de um novo curso, pois não adianta ter cursos inovadores se, efetivamente, o mercado não compra”. Outro ponto importante trazido pelo Entrevistado F é que, por meio dessa avaliação, busca-se entender por que algum curso não surtiu resultados, não teve procura; há o aprendizado organizacional. Ele cita: “Esse olhar para trás sempre se faz, nunca punição; punição não existe nesse processo, acho que isso é importante dizer, mas a gente tenta aprender com este tipo de coisa”.

O que se pode perceber, diante do que foi coletado na avaliação deste nível, é que os gestores entrevistados veem que a mudança, a partir de 2004, de um modelo organizacional de estrutura hierárquica para outro modelo, que atende a uma estrutura matricial, foi um marco na Unisinos, em termos de inovação organizacional na gestão de uma universidade. Essa inovação no modelo de gestão abriu novos caminhos e propiciou outras inovações: em processos, produtos e

serviços, planos de negócio, estratégias etc. Essa estrutura mais aberta e menos departamentalizada propicia a estratégia de contínua inovação na instituição.

Também ficou ressaltado que, pela inovação em termos de gestão de uma universidade, a Unisinos está tomando a frente e aprendendo a trabalhar nas diversas unidades de uma forma mais colaborativa, visto que o modelo de gestão com a estrutura matricial facilita a comunicação, o que também é um facilitador para promover a inovação.

4.3.3 Pessoas

Este item aborda temas importantes, que garantem o clima organizacional e o meio inovador, denotando a preocupação da organização em manter seus colaboradores alinhados com a estratégia, empenhados na geração de ideias e pró-ativos no papel de agentes de inovação.

Foram analisadas as seguintes dimensões e fatores:

Dimensões	Fatores
Qualificação e aprendizagem	Intenção estratégica e objetivos do aprendizado organizacional Incentivo ao aprendizado, individual e coletivo Mecanismos de apoio e gestão do aprendizado organizacional Resultados obtidos com o aprendizado organizacional
Motivação	Motivação pelo trabalho em si Motivação pela liderança e participação
Qualidade de Vida	Atenção às pessoas Condições de trabalho Sistemas de avaliação e recompensa Sistemas de coordenação e controle
Cultura de inovação	Processo de manifestação da cultura Processo de realização da cultura Processo de simbolização Processo de interpretação

No que tange à dimensão de qualificação e aprendizagem dos colaboradores, o Entrevistado A vincula-a ao processo crescente de internacionalização da Universidade, por meio do qual a Unisinos firmou parceria com a Coreia, possibilitando que cinco de seus professores pós-doutores experienciassem universidades daquele país, o que beneficiou a área da Engenharia da Universidade, com novos cursos e renovação da base teórica dos cursos já existentes.

Outro ponto importante, segundo o Entrevistado A, é o de que a Unisinos tem, na formação de seus quadros, um sadio conhecimento para a inovação. O Entrevistado C concorda com o Entrevistado A, entendendo que a internacionalização é um movimento muito forte que a Unisinos está realizando ao enviar seus professores para se qualificarem ainda mais, o que agrega valor a eles e à Unisinos. Para o Entrevistado C, “a Organização precisa ter competência institucional, mas ela também precisa ter competências pessoais, e a competência pessoal se dá através de qualificações que se tem”.

O Entrevistado B explica que, até meados de 2000, a Unisinos investiu muito na formação de mestres e doutores, sem vincular a formação a necessidades estratégicas. Hoje, conforme revela, não se faz mais isso. Há ações pontuais: quando surge a necessidade de mestre(s) ou doutor(es) em alguma área, a Unisinos busca alguém com a formação nessa área, ou ajuda essa pessoa a se formar. As formações dadas a professores e funcionários são centradas na avaliação por competência, na questão por projetos, incentivando-os a ousar. Diz o Entrevistado B: “Se isso é atingido, se isso é suficiente, não se sabe, mas, pelo menos, já é um caminho andado, e é uma preocupação do RH e do pessoal que trabalha com professores”.

Já de acordo com o Entrevistado D, a Unisinos possui um regrado processo de capacitação das pessoas, que, além disso, é de razoável conhecimento por parte de todos os colaboradores. Ele, porém, não vê uma política muito ativa no sentido de que isso seja divulgado, ou que as pessoas sejam um pouco mais incentivadas a fazê-lo. Considera que isso funcione bem, porque, conforme apresenta, “quem está na gestão são todos também professores, e valorizam a formação”. Desse modo, em sua visão, acontecem as iniciativas dos diretores de cada uma das unidades, no sentido de valorizar e incentivar a capacitação, mas, afirma, “não é uma prática da instituição como um todo”. Seriam, para o Entrevistado D, mais iniciativas isoladas, nas quais se enxergaria potencial em muitas pessoas, que seriam incentivadas a explorarem-no, num alinhamento com a estratégia da Universidade. O aprendizado que se tem, para o Entrevistado D, é o de que faltaria maior sistematização para disseminar isso.

Para o Entrevistado E, cada vez mais, esse processo liga-se às pessoas. Cada vez mais, observa o Entrevistado, a Unisinos depende de profissionais altamente qualificados, mestres, doutores. Segundo explana: “Cada vez mais, nas

áreas administrativas da Unisinos, se tem a presença de doutores, de pessoas com uma visão estratégica importante para que se coloquem as intenções estratégicas em ação”. Em seu ponto de vista, quanto mais qualificadas as pessoas forem, melhor leitura do ambiente externo elas farão.

O Entrevistado F, por sua vez, diz que a Unisinos tem um incentivo bem estabelecido, sob o ponto de vista da capacitação, com boas políticas para professores e funcionários e apoio financeiro para realização de cursos na própria Universidade. Porém, adverte: essa política teria os limites da “rigidez de tratar todo mundo do mesmo jeito”. O Entrevistado exemplifica referindo-se a situações de alguém cujo salário seja menor, que teria de ter uma política distinta. Segundo propõe, “existe autonomia nas unidades para gerarem alternativas, porém isso gera uma complexidade interna”. Lembra que alguns projetos novos do RH buscam desenvolver agentes de inovação alinhados à estratégia inovadora, como o Programa de Desenvolvimento Gerencial para os coordenadores de curso, que possui, hoje, um eixo de inovação e um de internacionalização. Esse programa foi construído em conjunto com a Unidade de Graduação, tendo recebido um enfoque maior no que se refere à gestão, deixando de lado a visão estritamente pedagógica. Já quanto aos professores, comenta o Entrevistado F, ainda não se vê muito a formação de empreendedores para buscar alternativas mais inovadoras em sala de aula, porém, para que a implementação de alternativas seja viável, seria preciso pensar em algumas flexibilidades, não só no que tange à Unisinos, mas a todo o ensino superior.

Quanto ao fator motivação, o Entrevistado A explica que, após a passagem de um período crítico, a análise de clima organizacional mais recente revela uma mudança para melhor. Há uma consciência profissional mais robusta. Lembra o Entrevistado que iniciativas como os Encontros de Abertura, a cada início de semestre, assim como a transparência, o compartilhamento do planejamento estratégico em vários fóruns, facilitam e promovem a adesão à própria Universidade. O Entrevistado B vê pessoas envolvidas, que se identificam com os princípios, os valores e a missão da Unisinos, e sentem que a Universidade é sua casa, independente de serem ou não católicos, enquanto outras pessoas estariam na Instituição apenas como um local de trabalho, sem um vínculo mais profundo com a Unisinos. Ainda, o Entrevistado B corrobora com o Entrevistado A quando diz: “Nós estamos começando a ter um grupo muito expressivo, principalmente na

administração, um grupo de professores que estão como coordenadores de programas, de cursos que estão, digamos assim, engajados com esse projeto da Universidade. Hoje, eu não percebo mais ninguém remando contra a corrente; o pessoal está engajado como acontecia no passado”.

Já o Entrevistado C trouxe como exemplo uma recente visita do Ministro de Ciência e Tecnologia à Unisinos. Poucas vezes, a Unisinos recebeu a visita de um ministro, então, conforme assevera, o fato “é um marco que, de certa forma, batiza todo o movimento que tem sido feito na Unisinos para torná-la uma universidade de pesquisa”. Reforça que esse é um caminho trilhado há 20 anos e que, atualmente, consolida toda uma questão teórica, que se tem implementado. Em suas palavras: “aquilo ali marca, aquilo ali é mobilizador, as pessoas todas, no meu entender, se sentem parte daquela construção, cada um com seu papel, desde a pessoa que limpa o corredor, e ela desempenha um papel superimportante, até o Reitor, que, em última análise, recebe o Ministro”.

Para o Entrevistado D, existe uma sensação de pertencimento bastante grande. Segundo ele, vê-se isso, entre outros fatores, pela baixa rotatividade e pela rápida integração de novos funcionários, que atuam com gosto na Unisinos. O Entrevistado F concorda, e também percebe como um dos indicadores a baixa rotatividade. Ainda, para o Entrevistado D, talvez falte um maior engajamento porque falta, também, uma comunicação e uma gestão sobre todos os funcionários, incluindo professores, sobre os processos de avaliação e de direcionamento de carreira. Segundo expõe, não há, na Unisinos, um processo, durante o ano, entre o avaliado e o avaliador; há apenas um momento no ano em que se precisa realizar avaliação das pessoas para “cumprir a tabela”. O Entrevistado afirma que falta essa cultura à Unisinos, no sentido de avaliar, de fazer o processo, e diz que, se houvesse tais momentos, “as pessoas estariam mais atentas a seu crescimento profissional e ao alinhamento da sua vontade com o da empresa, ou até buscariam de outros caminhos se os interesses não fossem convergentes”.

Como os demais, os Entrevistados E e F partilham da percepção de que, cada vez mais, há uma convergência entre colaboradores e Universidade, e existe um comprometimento significativo com o projeto da Universidade, porque, nela, prevalece um sentimento de pertencimento. Nas palavras do Entrevistado E: “a Universidade é sem fins lucrativos, e ela é nossa; eu acho que a comunidade sabe que ela é nossa, não é dos jesuítas, somos todos participantes dessa Universidade,

diferente de uma empresa, com fins lucrativos, com distribuição de lucros, tudo é reinvestido para o avanço da universidade”. O Entrevistado F complementa: “Então, acho que o pessoal, em linhas gerais, viu que a coisa mudou, e em todo mundo que já tinha a camisa da Unisinos isso se fortaleceu, então eu vejo as pessoas com gosto de trabalhar na Universidade”.

Quanto à dimensão de qualidade de vida no trabalho, o Entrevistado A diz que, na Unisinos, há espaços que estimulam a criatividade e a inovação, como na Área 5, em alguns institutos, mas que isso não é homogêneo em toda a Instituição. Sobre a relação inovação e crescimento de carreira, em sua visão, ainda não se vê isso na Universidade. Para esse entrevistado, haveria, ainda, nessa questão, “um tempo e uma curva de aprendizado”, bem como normas legais ainda não permitem grandes mudanças.

O Entrevistado B reflete que a inovação também se dá no respeito pelo outro, no ambiente de trabalho, nas condições de trabalho. Conforme propõe, hoje, não há, no Brasil, uma universidade cujo campus tenha, como a Unisinos, a ISO 14001, que perpassa todos os setores, incluindo parceiros. Lembra o Entrevistado: “há o respeito e a observância das normas de sustentabilidade no campus, e isso cria, para o professor ou funcionário, uma alegria para trabalhar”. Do ponto de vista do quadro docente, o Entrevistado diz haver uma infraestrutura de excelentes condições para o ensino, a exemplo da informática. Quanto ao plano de carreira, em sua visão, há várias exigências e critérios para promover o professor. “Por exemplo”, lembra o Entrevistado: “se ele não for desinstalado e inovador, ele não cumpre. Mas não é um critério simples, como ser ou não ser inovador. A promoção acontece pelas suas entregas, quer dizer, ele não fará determinada entrega se ele não for inovador. Essa entrega é um dos critérios.”

Na visão do Entrevistado C, há que se olhar para o histórico da Unisinos, pois a Universidade enfrentou uma crise, com a qual todos sofreram. Em termos de infraestrutura, lembra que, por um lado, houve uma depreciação muito difícil, mas, por outro lado, a crise poderia ser vista, hoje, com bons olhos, pois trouxe um aprendizado para a Unisinos. Em seu ponto de vista, a Universidade, hoje, “sai desse marco e tende a crescer”; “hoje se começa de novo a ter dinheiro para investir, começa outra etapa, em que haverá melhoria desse ambiente, mas qualidade do dia a dia, principalmente do professor, é refletida um pouco pela época”. Quanto à relação entre inovação e crescimento de carreira, o mesmo

entrevistado considera que não seja algo tão sistemático: “A Unisinos aposta, mas quem está na outra ponta tem que bancar o que está dizendo. Isso pode ser visto como um problema, não ter essa sistematização, então tem que olhar a organização de ensino. Na iniciativa privada, a pessoa apresenta um projeto e tem um ganho variável, e se dá resultado, o resultado é para a pessoa e para a empresa. Na universidade é diferente, a gente dá o sangue não só pelo salário; dá o sangue também por outras coisas que agregam.”

Na opinião do Entrevistado D, alguns ambientes destinados aos alunos, chamados de “espaços de convivência”, permitem a criatividade e a inovação e deveriam ser ampliados e mais bem equipados. Mas, segundo considera, não vê algo muito concreto nisso, nem em termos de vontade da existência desses ambientes. Este entrevistado também não vê a existência de um incentivo para os funcionários considerados mais inovadores; também não percebe se as pessoas sabem que isso poderia influir positivamente no crescimento de sua carreira, e que isso é bom para a Organização.

O entrevistado F corrobora com o entrevistado D, e julga que, do ponto de vista do que se tem hoje, não há muita infraestrutura voltada ao estímulo à inovação. O próprio ambiente de sala de aula, segundo considera, é muito rígido, e, por isso, se está trabalhando com conceito de sala de aula do futuro. Ele também não percebe, hoje, na Universidade, uma relação muito forte e formal entre inovação e carreira. Para ele, “A universidade tem espaço muito grande para crescimento dos colaboradores, e, à medida que as pessoas começam a aparecer em setores diferentes, trazendo informações, ideias, ganham oportunidades”. Revela que isso ocorre com frequência na Graduação, porém que isso tudo é “muito rico” na Universidade, mas, em seu ponto de vista, é também totalmente subjetivo e não estruturado, dependendo muito de cada gestor. Ainda na percepção do Entrevistado F, esse é um ponto-chave que, hoje, deveria estar mais contemplado.

No que se refere à dimensão cultura de inovação, para o Entrevistado A, não se pode dizer que a Unisinos possua ou não uma cultura voltada para a inovação. A Universidade, a seu ver, possui um segmento amplo na organização dessa dimensão, mas existem nela setores refratários. Já para o Entrevistado C, há um movimento de ruptura na Unisinos, a partir do qual a Instituição começa a ser vista como possuidora de cultura de inovação, devido a todos os movimentos que se tem realizado, mas, lembra o Entrevistado, a Universidade não era vista dessa forma. Na

visão do Entrevistado D, não se tem, na Unisinos, o suficiente de uma cultura voltada para a inovação, mas sim o incentivo da grande liderança estratégica, da alta administração, partindo do Reitor, mas apenas isso.

Conforme o Entrevistado F, a Unisinos tem todo potencial para ser uma organização inovadora. Destaca que a cultura da Universidade fomenta a inovação, mas que isso não seria uma prioridade em todas as áreas. Para ele, “talvez seja mais fácil enxergar isso numa área-fim”.

A análise deste nível de avaliação demonstra, a partir do que foi coletado, que os colaboradores estão fortemente comprometidos com o projeto Universidade, mas foi apontado que, talvez, falte certo engajamento entre os processos de avaliação formais e o direcionamento de carreira; falte uma cultura de gestão das pessoas que incentive e busque desenvolver, de forma mais sistemática, agentes de inovação em todas as áreas da Unisinos, alinhados à intenção estratégica inovadora. Em termos de capacitação dos colaboradores, existem políticas bem estabelecidas, que possibilitam aos colaboradores que demonstram interesse manterem-se qualificados, e existem incentivos diferenciados dessas políticas quando há necessidade/interesse da Universidade em qualificar pessoas para atuarem em determinados projetos estratégicos. Também se percebe que a cultura da Unisinos fomenta a inovação, porém ainda não se tem uma cultura de inovação estabelecida. Pode-se dizer que isso esteja sendo construído, sendo incentivado e promovido pela alta administração e se consolidando em algumas áreas; em outras, nem tanto.

4.3.4 Processo de inovação: recursos e etapas

4.3.4.1 Processo de inovação: recursos

Considerando-se o processo de inovação e, nesse contexto, os recursos, analisaram-se também algumas dimensões e fatores:

Dimensões	Fatores
Capital para inovação	Risco Acesso a financiamentos Disponibilidade de capital próprio Bens de capital existentes

Conhecimento para inovação	Aquisição de conhecimento externo Desenvolvimento de conhecimento interno (tácito e explícito) Propriedade intelectual Difusão das inovações
Alianças estratégicas para inovação	Atitude em relação a parcerias Mapeamento de parcerias Gestão de parcerias Parcerias existentes

O Entrevistado A, quanto à dimensão capital para a inovação, disse que a Unisinos utiliza financiamentos externos e está começando a ter métodos para mapear fontes de financiamento. Ressaltou como importante a aproximação entre o financeiro e o desenvolvimento estratégico. Segundo ele, há avanços seguros na questão de indicadores. Não utiliza recursos próprios para promover as inovações.

O Entrevistado B também coloca que a Unisinos não utiliza recursos próprios para desenvolver seus projetos estratégicos e inovadores. A receita oriunda das mensalidades dos alunos é utilizada para a rotina. Conforme expõe na entrevista, tudo o que está envolvido com a inflexão tecnológica, a construção do parque tecnológico, dos institutos tecnológicos, vem de captação externa e específica para isso e para a pesquisa. Afirma que todos esses projetos, altamente inovadores, têm de criar uma situação de autossustentabilidade.

Para o Entrevistado C, a inovação é difícil de ser financiada, pois, em seu ponto de vista, hoje o financiamento da inovação no Brasil ainda é conservador e politizado.

O Entrevistado D diz que a Unisinos busca recursos externos, especialmente em termos de equipamentos para pesquisa tecnológica, infraestrutura. Porém, ele também diz que a Universidade utiliza recursos próprios para remuneração do material humano que atua nos projetos.

Pelo Entrevistado E, é enfatizada a necessidade de se analisar a Unisinos de duas maneiras: enquanto inovadora em seus produtos e processos e enquanto agente promotora de inovação, embora esses aspectos sejam integrados. Os recursos captados de financiamentos externos não promovem a inovação da Unisinos; servem para que a Instituição seja um agente mais forte de inovação, “mas”, afirma o Entrevistado, “ela acaba se reinventando”. Por sua vez, o Entrevistado F concorda com essa afirmativa e resume: para desenvolver o produto

do dia a dia, a Unisinos utiliza recursos internos; para grandes projetos, de maior envergadura, buscam-se recursos externos.

No tocante à dimensão conhecimento para a inovação, a Unisinos está promovendo a gestão do conhecimento com muita lucidez, diz o Entrevistado A, e está começando a ver questões sobre registro de propriedade intelectual, patentes, etc. O Entrevistado C destaca a atuação do NITT, um núcleo de inovação tecnológica no qual há toda a sistematização e conceito do que é propriedade intelectual, transferência de tecnologia, escritório, projetos etc.

Já para o Entrevistado D, falta a sistematização, pois não se avaliam ferramentas, não se utilizam determinados instrumentos, que não são complexos para realizar essa gestão e a disseminação do conhecimento interno.

O Entrevistado F aborda que a dimensão conhecimento para a inovação ainda é um ponto em que a Unisinos demonstra certa dificuldade, que é essa geração do conhecimento explícito a partir do tácito. Para ele, isso ainda não está estruturado; dessa forma, como há muita novidade, em termos de inovação, e como a Unisinos vai se estruturar para que esse conhecimento fique para a universidade, é algo que vai se desenvolver à medida que os institutos tecnológicos avançarem.

Sobre a dimensão alianças estratégicas para a inovação, o Entrevistado A explica que a Unisinos, hoje, tem nas alianças o principal meio para promover suas inovações, investindo no relacionamento com outras instituições, no espírito da complementariedade e da colaboração. Como exemplos, o Entrevistado cita a aliança com a empresa HT Mícron, na área de semicondutores, e com o Hospital Mãe de Deus, na área da saúde, além dos institutos desenvolvidos.

De acordo com o Entrevistado B, está muito clara, na Unisinos, a questão da participação em uma tríplice hélice, em várias das ações: o envolvimento com o empresariado, com os governos municipal, estadual ou federal e com a própria universidade, e todo o sistema de transferência de tecnologia e inovação está pautado nesse tripé. Para o Entrevistado B, poucas são as universidades que estão fazendo isso porque têm dificuldade de fazer. Outro ponto comentado pelo Entrevistado B diz respeito à parceria com empresas, pois se está começando a perceber, por exemplo, que o cliente não é a pessoa individual, e sim a empresa, então, são propostos, por exemplo, vários cursos *in company*. Também ressaltou a questão da internacionalização em que a Unisinos está envolvida, que é fundamental, pois, conforme seu pensamento, “nenhuma universidade pode mais

ignorar a sociedade global sistêmica em que se vive. Então a Unisinos está fazendo uma série de movimentos de integração de estudantes e professores com a Coreia, com a Europa, com os EUA, com o Canadá”.

Para o Entrevistado C, um ponto muito forte, hoje, na Unisinos, é a questão das alianças estratégicas, cujo conceito básico, para a Unisinos, é de reciprocidade, de relacionamento em sinergia com outras instituições, no ambiente da reciprocidade. Já o entrevistado D vê isso como algo ainda recente, incipiente, insuficiente, que precisaria ser muito desenvolvido, pois, segundo propõe, a academia brasileira, durante muito tempo, “ficou de costas” para o setor produtivo. “Na Unisinos, existe este direcionamento de mudar cada dia mais”, conforme salienta o Entrevistado D, mas parte muito mais de iniciativas isoladas da alta gestão. Em algumas áreas, houve avanços; pode-se reconhecer que houve aproximação de algumas empresas com a Unisinos e que houve algumas aproximações com alguns órgãos públicos, na busca de recursos, mas, para ele, no que se refere a organizações privadas, o fato ainda é muito incipiente. Um exemplo é o caso da Petrobrás, um caso de sucesso, em que a empresa financia muitas pesquisas em algumas áreas. Mas, de acordo com o Entrevistado D, esse trânsito universidade – empresa teria de ser muito maior para que os processos acontecessem de forma natural em outras áreas. Outro exemplo é a parceria com a HT Mícron, que traz, em seu bojo, a questão de possuir recursos para financiar pesquisas, sobretudo tecnológicas, que representam a inovação.

O Entrevistado E resume bem a questão quando diz que as alianças acontecem das mais diversas formas: “A inovação, hoje, é dependente de complementaridade de recursos com outros parceiros. Tudo que a gente puder fazer de forma colaborativa está sendo feito para obter um resultado melhor, sejam em parcerias nacionais ou internacionais”.

Por fim, o Entrevistado F explica que a Unisinos apresenta, hoje, três níveis fortes de parceria: primeiramente, a pesquisa com o NITT, que, segundo ele, é incipiente, ainda que, futuramente, seja o grande salto que a Universidade vai dar em termos de relação com o mercado, e envolve o Tecnosinos. Além dessa parceria, há a relação comercial da Unidade de Educação Continuada, que amplia o número de pessoas que compram produtos da Unisinos, mas que possui um limite, que é comercial. Ainda, há a Unidade de Graduação, que investe em uma relação mais de longo prazo com escolas.

Para corroborar com o que os entrevistados disseram sobre as parcerias, citam-se Doz e Hamel (2000): “As parcerias estratégicas se tornaram centrais para o sucesso competitivo em um mercado global em constante mudança. Neste novo ambiente de redes, coalizões e alianças, as parcerias não são uma opção, mas uma necessidade”.

Em termos de recursos para inovação, conforme se verifica no que foi coletado, a Unisinos, enquanto agente promotor de inovação para a sociedade, busca financiamento externo, com sua participação no tange à remuneração dos colaboradores que atuam nesses projetos estratégicos. Para promover as inovações em seus produtos e serviços, ou mesmo em sua gestão, utiliza-se de recursos próprios, que são limitados.

Quanto ao conhecimento para a inovação, isso ainda é muito incipiente, nada muito estruturado, mas, por meio do NITT, a Instituição está iniciando a verificação de questões como propriedade intelectual, registro de patentes etc.

A questão das alianças estratégicas para inovação é vista como o movimento forte que a Unisinos vem desenvolvendo. Hoje, é o principal meio para promover as inovações. A Unisinos tem atuado fortemente para que a tríplice hélice entre governo, empresas e universidades se consolide num elo baseado no espírito de complementaridade, colaboração e reciprocidade. Também tem buscado parcerias tanto em âmbito nacional quanto internacional, em virtude do direcionamento estratégico de ser uma Universidade Global de Pesquisa.

4.3.4.2 Processo de inovação: etapas

Foram alvos de análise, aqui, as seguintes dimensões e fatores:

Dimensões	Fatores
Geração de ideias para inovação	Fontes de inovação Criatividade Estratégias de geração de ideias Processo de geração de ideias
Priorização e desenvolvimento de projetos de inovação	Critérios de priorização Desenvolvimento de projetos de inovacao
Implementação de projetos de inovação	Organização para implementação de inovações Gestão de empreendimentos

Os dados sobre as etapas do processo de inovação, representada nas dimensões geração de ideias para inovação, priorização, desenvolvimento e implementação de projetos de inovação, foram coletados de forma conjunta, visto que as etapas seguem o processo segue quase uma linearidade.

Para o Entrevistado A, o processo de geração de ideias era deficiente e ainda é, mas o desafio é, segundo ele, a implementação de ideias inovadoras: “Ideias existem; o desafio é executá-las”. Conforme explana, na Unisinos, “as ideias brotam de grupos de pesquisa, e a Unidade de Pesquisa e Pós-Graduação é a área responsável pelo processo de avaliação e escolha das ideias que vão adiante. É o diferencial, comparando-se com uma empresa, onde as ideias brotam de qualquer canal ou de qualquer funcionário”. Outra diferença, segundo seu ponto de vista, está no fato de que uma universidade é regulada por órgãos como CAPES, CNPQ, MEC, enquanto uma empresa não tem regulação. As universidades são avaliadas pelos pares doutores. Os projetos vêm da UAPPG, que os analisa e faz seu alinhamento com o rumo tecnológico, que veio direcionado pela alta administração; a Unisinos tinha o foco mais humanista. Nesse ponto, o Entrevistado A reforça: “Fica o desafio do laço da tradição humanista com a inovação tecnológica, e isso é uma função jesuíta. Formação integral da pessoa humana tem que ter o foco da inclusão social para gerar trabalho e renda”.

Na percepção do Entrevistado B, a Unisinos não apresenta uma situação bem estruturada e formalizada na questão da inovação. Para ele, há coleta de ideias solicitadas aos professores, que são incentivados a propor cursos quando alguma das unidades percebe a necessidade de oferta em alguma área. Os professores são chamados, e, se surgem ideias, a unidade solicita que seja feito um projeto com análise de mercado e se submete o projeto à avaliação por uma das câmaras, quando necessário. O Entrevistado B também coloca que se busca, entre os professores, aqueles que têm perfil mais inovador e integrador, principalmente quando a demanda para um curso perpassa uma área e é, assim, “transversal”.

O Entrevistado C entende que a geração de ideias parte das reuniões do planejamento estratégico, nas quais se montam cenários dos diversos pontos de vista, sejam econômicos ou financeiros, sejam pendências globais, sejam questões regionais, até um olhar “para dentro da casa”, buscando saber qual é o perfil do egresso, qual é o perfil do mercado em que a universidade está envolvida. Esses seriam, em sua visão, macrocenários, que, numa primeira idéia, se montam e a

partir dos quais se veem oportunidades e ameaças. Do desdobramento desses cenários saíam projetos, encaminhados pelos diretores às pró-reitorias, que têm critérios bem definidos para avaliação de quais projetos poderiam ser implementados. Mensalmente, os projetos são monitorados através de indicadores e da própria evolução de cada projeto. É um processo bem sistemático, segundo expõe o Entrevistado, mas essa sistematização fica nas pessoas. Além disso, afirma: “O aprendizado fica nas pessoas, não há retroalimentação em sistema”.

Corroborando com o que foi dito pelo Entrevistado C, Tidd e Bessant (2009) explicam que empreendedores de sucesso e organizações inovadoras utilizam diversas estruturas, ferramentas e técnicas para ajudá-los a criar, articular, comunicar e implementar uma estratégia clara. Ainda, segundo eles, “muitas empresas se dão um tempo para refletir e desenvolver uma estrutura estratégica voltada para a inovação, em geral, fora de sua sede e longe das pressões do dia-a-dia de suas operações normais”. Isso acontece no processo de planejamento estratégico da Unisinos, quando um grupo de pessoas, entre gestores e alguns convidados, ficam imersos ao longo de três dias, discutindo ideias, analisando cenários, oportunidades, ameaças etc. Além de tudo o que foi coletado nas entrevistas a respeito desse tópico, vários documentos detalham todo o processo do PE.

O entrevistado D compartilha da visão do entrevistado C, de que as ideias surgem, são avaliadas e são acompanhadas dentro do planejamento estratégico, no qual se tem um processo um pouco mais bem sistematizado. E complementa: “eu não acho que isso seja suficiente; isso, para mim, não transforma toda a universidade, não traz essa cultura de inovação para toda a universidade. Quando a gente fala da falta de sistematização, de gestão desse conhecimento, eu penso que isso é alguma coisa que tem que ser mais abrangente, que tem que permear todos os cursos da universidade, todas as atividades da universidade, sejam elas internas, com o corpo funcional, sejam elas naquilo que é a grande missão da universidade, que é criar conhecimento”.

Conforme o Entrevistado E, cada unidade possui a sua prática. A UAPPG promove “brainstorm” com os coordenadores, quando acontece a geração de ideias; então, prioriza-as e as seleciona a partir de critérios como a aderência do projeto à diretriz estratégica da Unisinos. Na UAPPG, o projeto é mais específico por demanda, pois, –são lançados poucos cursos. Em suas palavras: “Mas as pessoas

apresentam ideias, depois essas ideias passam por vários processos de validação; o último processo de validação é o plano de negócio. Pode ser uma ideia maravilhosa, fantástica, mas, se ela não passou no plano de negócio, a gente não aceita”.

Para o Entrevistado F, hoje, não há espaço virtual para se gerar ideias. A geração de ideias para novos cursos da Unidade de Graduação vem de dois lugares: ou o professor sugere, ou é feita uma pesquisa setorial com empresários para coleta de ideias. A priorização dos projetos segue três critérios: custo, relação com os projetos estratégicos e mercado de inserção do curso. Depois, segue para aprovação na Câmara de Graduação e no Conselho Universitário (Consun), como já comentado pelo Entrevistado B. Para o Entrevistado F, a implantação de um curso novo é um processo realizado com tranquilidade; inicialmente, mobiliza-se a infraestrutura, contratam-se professores, realizam-se atividades rotineiras, e, no caso de um bacharelado, se tem até cinco anos para a implementação total do curso. O Entrevistado complementa que, em termos de comemorações das inovações bem sucedidas, é uma prática que tem sido resgatada pelo reitor, mas, na Unidade de Graduação, as comemorações se voltam ao alcance de metas, e não às inovações; para ele, talvez, depois que isso esteja consolidado, possa se comemorar os retornos de inovação.

Destaca-se um ponto importante trazido pelo Entrevistado F: o de se buscar ideias junto aos clientes. De acordo com Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009): “os clientes constituem fontes de ideias fundamentais, uma vez que a inovação só se completa quando aceita pelo mercado”.

Em termos de etapas do processo de inovação, percebe-se que, na Unisinos, não é algo sistematizado, e as ideias para novos produtos ou serviços surgem de diversas fontes. Cada unidade acadêmica possui sua prática.

Outro canal importante diz respeito ao processo do planejamento estratégico, tendo as etapas de geração de ideias, priorização e implementação de projetos, bastante sistematizadas, como pôde ser visto nas descrições acima.

Retomando o que foi exposto pelos entrevistados, apresentamos o seguinte resumo.

Tabela 3 – Resumo das entrevistas por dimensões e fatores de inovação

Dimensão		Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F
Liderança e estratégia	Princípios corporativos e ação institucional	Orientação pela missão da Unisinos: Formação integral da pessoa humana	Identidade da Unisinos e princípios jesuítas: respeito ao meio-ambiente, justiça e responsabilidade social	Valores da Unisinos, como ela se mostra ao meio externo	Missão da universidade é criar conhecimento.	Universidade, como agente de inovação externo, promove inovação interna	Promove desenvolvimento regional, ações de responsabilidade social e meio-ambiente. Valores jesuítas.
	Liderança e intenção estratégica para inovação	PDI sistematizado os projetos de inovação. Movimento para inflexão tecnológica e economia do conhecimento.	Conceito do <i>Magis</i> . Missão da alta administração: criar ambiente inovador	Estratégias definidas e direcionadoras de ações com vislumbre 10 anos. Internacionalização. Universidade Global de Pesquisa.	Reitor exerce forte papel na liderança e estratégia de longo prazo	Macroestratégia: Sistema Unisinos de Ciência, Tecnologia e Inovação	Inovações na estrutura organizacional. Órgãos regulatórios limitam inovações em produtos.
	Prospecção e interpretação de sinais	Expansão da Unisinos para Porto Alegre e Rio Grande. Desenvolvimento da educação superior com foco em inovação.	Consciência da necessidade de utilizar inteligência competitiva.	Diretorias analisam cenários globais e discutem com a Reitoria	Grupos de gestores e convidados para PE fazem imersão identificando oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes do ambiente.	Projetos desenvolvidos com aderência ao PE	Pesquisas setoriais de análise da concorrência, prospecção de tendências para o futuro. Novas estratégias para melhorar esta dimensão.
Meio Inovador interno	Modelo de gestão	Melhor entendimento da estrutura matricial gerando mais colaboração entre áreas. Organização inovadora sem deixar de ser Universidade	Grande inovação – estrutura matricial favorecendo a comunicação entre as áreas, a inovação e o empreendedorismo	Modelo de gestão matricial corporativo é o diferencial inovador na alta gestão da Unisinos.	Estrutura matricial requer ainda mais entendimento por todos para facilitar a comunicação e inovação.	Estrutura matricial dá uma visão mais sistêmica, permitindo mais flexibilidade para inovar.	Estrutura matricial facilita processo de inovação. Ampliação da estrutura na área-fim gera mais processos para gerenciar e menos tempo para inovar.
	Avaliação da inovação	Indicadores de resultado em implantação e criação da Controladoria Acadêmica.	Indicadores de resultado em implantação e criação da Controladoria Acadêmica. Não inovar em tudo para não perder identidade.	Indicadores de desempenho no PE definidos e relacionados à inovação.	Falta de sistematização da avaliação e de publicização das inovações.	Indicadores dos projetos estratégicos acompanhados mensalmente pela alta gestão. Aprendizado organizacional.	Acompanhamento de indicadores de faturamento, procura e satisfação dos alunos.
Pessoas	Qualificação e aprendizagem	Capacitação de alguns agentes de inovação aliada à estratégia. Possui, em seu quadro, pessoas com conhecimento, sendo potenciais agentes de inovação.	Incentivos para mestros e doutorados mediante necessidade da Instituição. A partir da avaliação de competências, professores e funcionários sendo incentivados a buscar o novo.	Capacitação de alguns agentes de inovação aliada à estratégia.	Falta de sistematização das capacitações aliadas à estratégia inovadora. Ações de incentivo isoladas por parte de alguns gestores.	Profissionais altamente qualificados para conduzir as estratégias definidas. Áreas administrativas com presença de doutores.	Políticas estabelecidas para incentivo em capacitações. Ações de incentivo isoladas por parte de alguns gestores, pois a política cria a rigidez. Alguns projetos do RH buscam desenvolver agentes de inovação aliados à estratégia.
	Motivação	Pesquisa de clima aponta melhora. Consciência profissional mais robusta	Pessoas engajadas com o projeto de universidade. Algumas exceções como em qualquer organização.	Movimentos institucionais que geram sentido de realização e crescimento nos processos de inovação.	Percepção de pertencimento bastante grande. Percebe-se falta de engajamento.	Forte comprometimento de pessoas engajadas com o projeto de universidade. Sentimento de pertencimento.	Pesquisa de clima aponta melhora. Forte comprometimento de pessoas engajadas com o projeto de universidade. Sentimento de pertencimento.

	Qualidade de vida no trabalho	Existem alguns espaços que estimulam a criatividade e a inovação. Perfil inovador não é fator para crescimento de carreira.	Proporciona bom ambiente físico de trabalho; a Unisinos é a única universidade brasileira com a ISO 14001. Reconhecimento no plano de carreira pelas entregas que o colaborador faz.	Durante crise que Unisinos enfrentou, a infraestrutura ficou depreciada. Movimentos para se melhorar os ambientes. Não há sistematização de inovações ligadas a promoções de carreira.	Não há espaços destinados à inovação para os colaboradores, nem vontade para que sejam criados. Não há incentivos para funcionários mais inovadores.	Entrevistado não respondeu sobre este fator.	Não há infraestrutura destinada à inovação para os colaboradores. Não há relação muito forte e formal entre inovação e carreira. Oportunidades existem muitas, mas depende do gestor.
	Cultura para inovação	Existe um segmento amplo na organização da cultura de inovação, mas existem setores refratários.	Entrevistado não respondeu sobre este fator.	Movimentos de ruptura na Unisinos, e a Universidade começa a ser vista como possuidora de cultura de inovação.	Existe incentivo da alta administração, mas não existe uma cultura voltada à inovação.	Entrevistado não respondeu sobre este fator.	A Unisinos possui uma cultura que fomenta a inovação. Não há isso em todas as áreas como uma prioridade.
Processo de inovação - recursos	Capital para inovação	Captação de capital externo. Avanço seguro na questão de indicadores. Aproximação do financeiro e desenvolvimento estratégico.	Captação de capital externo para projetos inovadores. Projetos têm de criar autossustentabilidade.	No Brasil, é difícil a inovação ser financiada.	Captação de capital externo para projetos estratégicos. Utiliza recursos próprios para remuneração das pessoas.	Captação de capital externo para ser um agente mais forte de inovação. Recursos próprios para suas inovações.	Captação de capital externo para grandes projetos. Recursos próprios para suas inovações.
	Conhecimento para inovação	Iniciando questões de propriedade intelectual e registro patentes.	Entrevistado não respondeu sobre este fator.	Iniciando questões de propriedade intelectual e registro patentes, por meio do NITT.	Falta sistematização, gestão e disseminação do conhecimento interno.	Entrevistado não respondeu sobre este fator.	Gestão do conhecimento das inovações ainda não está estruturado.
	Alianças estratégicas para inovação	Principal meio para promover as inovações. Relacionamento baseado na complementariedade e colaboração.	Promoção da tripla hélice. Parcerias com empresas. Internacionalização - parcerias com IES fora Brasil	Movimento forte na Unisinos. Relacionamento na reciprocidade	Busca de mais aproximação com empresas privadas. Maior desenvolvimento desses relacionamentos	Complementaridade de recursos com parceiros. Parcerias colaborativas nacionais ou internacionais.	Três níveis fortes de parceria: Pesquisa com o NITT, relação comercial da Educação e relação da Graduação com escolas
Processo de inovação – etapas	Geração de ideias para inovação	Ideias vêm de grupos de pesquisa, não vêm de qualquer canal.	Solicitação de ideias para novos cursos sob demanda aos professores.	Surgem no planejamento estratégico.	Surgem no planejamento estratégico.	Cada unidade tem sua prática; na UAPPG, é 'brainstorm' com coordenadores.	Cada unidade tem sua prática; na UAGRAD, acontece por meio de sugestão de professores ou de pesquisa com empresários.
	Priorização e desenvolvimento de projetos de inovação	Unidade de Pesquisa e Pós-Graduação avalia e escolhe os projetos.	Unidade analisa, prioriza e encaminha à câmara, quando necessário.	Diretores e pró-reitorias decidem quais projetos serão desenvolvidos.	Diretores e pró-reitorias decidem quais projetos serão desenvolvidos.	Seleção com critérios como aderência do projeto à diretriz estratégica da Unisinos.	Três critérios: custo, relação com os projetos estratégicos e mercado de inserção do curso. Unidade analisa, prioriza e encaminha à câmara, quando necessário.
	Implementação de projetos de inovação	Entrevistado não respondeu sobre este fator.	Entrevistado não respondeu sobre este fator.	Processo bem sistematizado. Acompanhamento mensal pela alta administração através de indicadores	Acompanhamento mensal pela alta administração através de indicadores	Entrevistado não respondeu sobre este fator.	Facilidade na implementação de novos cursos, tarefas rotineiras. Comemoração de metas atingidas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como os gestores da Unisinos percebem a gestão da inovação nesta instituição. O foco desta pesquisa não foi avaliar se a Unisinos é uma organização inovadora, pois existem fortes indicadores para isso, que podem ser direcionadores para outra pesquisa.

O desenvolvimento deste trabalho baseou-se em conceitos de inovação pesquisados em Barbieri (2004), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Tidd e Bessant (2009), Drucker (2010, 2002, 1992 e 1981), Kotler (2003) e Porter (1993). A partir do estudo desses conceitos, buscou-se uma metodologia de trabalho que contemplasse o objetivo a que ele se propôs e, assim, optou-se pelo estudo de caso segundo Yin (2010).

Nesse estudo de caso, percebeu-se que a inovação, na Unisinos, não se configura como uma ação isolada, mas como um conceito que vem sendo incluído, gradativamente, nas estratégias da Instituição. Em sua gestão, anteriormente a 2006, o reitor, Pe. Aloísio Bohnen, afirmava: “A Unisinos é nova porque se renova”, e isso está muito presente em todas as ações desta instituição, na busca constante de renovação, de se reinventar, de inovar, para promover a inovação para a sociedade.

De acordo com a análise que se realizou neste estudo de caso, existem pontos fortes, que indicam um grande potencial da Unisinos para ser considerada uma organização inovadora, pois o espírito de inovar-se aparece em sua missão, seus valores, em mudanças realizadas, em projetos arrojados e desafiadores, que vislumbram a Unisinos daqui há 10 anos. Apesar de não ter a gestão da inovação sistematizada e disseminada em todas as áreas, já promove inovações incrementais e, por que não dizer, radicais, como é o caso da ruptura de seu modelo de gestão, de uma estrutura hierárquica para uma estrutura matricial. Essa mudança já é uma referência em inovação no contexto das IES do país.

O fato de a Unisinos abordar, em sua estratégia, a mudança de viés para a inflexão tecnológica demonstra que a alta administração da Instituição está acompanhando, cuidadosamente, os rumos da economia global, avaliando onde há potencial amplo para inovações que, atualmente, já se veem nas áreas de Tecnologia da Informação e de Engenharias.

Para desenvolver este estudo, as fontes de evidências corroboram muito entre si, ressaltando as entrevistas, nas quais foi possível coletar muitas informações, inclusive conceituais, a respeito do que é uma universidade e do que é inovação, pois os entrevistados, representantes da alta administração, por serem também professores e pesquisadores, não se limitaram em suas respostas.

O tema gestão da inovação em IES é amplo, e esta pesquisa pode ser estendida a outras IES, buscando identificar como está sendo conduzida a gestão da inovação nas universidades.

Cabe ressaltar que esta pesquisa limitou-se, pela amplitude do tema e pela dimensão da Instituição, a avaliar apenas a percepção da alta administração. Para melhores resultados, sugere-se que a pesquisa seja aplicada a outros níveis hierárquicos da Instituição, incluindo os colaboradores, a fim de avaliar como entendem e percebem a gestão da inovação na Universidade. Assim, considera-se que seria um dos insumos, caso a gestão da Unisinos queira implantar um processo de gestão da inovação sistematizado.

REFERÊNCIAS

- A ARTE DE FAZER A DIFERENÇA. Revista Época Negócios. 06/07/2009. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI80800-16380,00-A+ARTE+DE+FAZER+A+DIFERENCA.html>. Acesso em 25 maio 2012.
- BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de idéias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Práticas da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2009.
- FGV-EAESP e FNQ. Anuário Inovação Época Negócios: Critérios de Avaliação 2008. Revista Época Negócios. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,3848-1,00.pdf>. Acesso em 05 jan. 2012.
- INDICE GERAL DE CURSOS 2010. Disponível em http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/igc/tabela_igc_2010.xls. Acesso em 31 mar. 2012.
- INOVAR OU INOVAR. Revista *Best Home*. Disponível em <http://www.teitelbaum.com.br/besthome/edicao11/materia09.php>. Acesso em 21 abr. 2012.
- KELLEY, Thomas; LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003. Disponível em http://books.google.com.br/books?id=MjsYGamoi74C&pg=PA98&lpg=PA98&dq=Se+n%C3%A3o+inovarem,+perecem+kotler&source=bl&ots=cglZEFOv1e&sig=nFyE_vWwylLkCM1L

fSMLWfxcQs&hl=ptBR&sa=X&ei=ByPBT56OO42k8AS4ksmkCw&ved=0CE8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false. Acesso em 09 maio 2012.

LEI DA INOVAÇÃO 2004. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm. Acesso em 09 maio 2012.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. São Paulo: Campus, 1993.

OECD. Manual de Oslo: Propostas e diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Finep. Disponível em http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. Acesso em 09 maio 2012.

SCHIFFER JUNIOR, Frederico Adolfo. **As mudanças do ensino superior no Brasil e a gestão das IES privadas**: o caso de uma universidade no estado do Rio de Janeiro. 2009. Dissertação de Mestrado. Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy. Rio de Janeiro, 2009.

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

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade?** São Paulo: Brasiliense, 1988. (Coleção Primeiros Passos).

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO

Roteiro de entrevista com a alta administração da Unisinos

Tema: Avaliação da percepção da alta administração da Unisinos sobre o processo de inovação em prática nesta IES

Conceito inovação norteador desta pesquisa, conforme Fórum de Inovação da FGV-Eaesp:

Inovação = ideia + implementação + resultados

Nível 1 – Liderança e estratégia

Princípios corporativos e ação institucional

1. A Unisinos impacta o ambiente regional, respeitando questões ambientais, éticas e responsabilidade social?

Liderança e intenção estratégica para inovação

2. Como a inovação está inserida na estratégia organizacional?

Prospecção e interpretação de sinais

3. Como a Unisinos observa o macroambiente e o microambiente identificando tendências, ameaças e oportunidades?

Nível 2 – Meio inovador interno

Modelo de gestão

4. A estrutura organizacional facilita a inovação? Como?

Avaliação da inovação

5. Como ocorre o processo de avaliação da inovação?

Nível 3 – Pessoas

Qualificação e aprendizagem

6. Quais as políticas e incentivos de capacitação de professores e funcionários?
7. O processo de capacitação busca desenvolver agentes de inovação aliado à estratégia inovadora?
8. O aprendizado organizacional tem contribuído positivamente para a capacidade inovativa da Unisinos?

Motivação

9. Como podem ser percebidos o engajamento e a percepção de pertencimento dos colaboradores da Unisinos?

Qualidade de vida no trabalho

10. Existem ambientes (locais físicos, infraestrutura, quadro de funcionários diversificado) que estimulam a criatividade e a inovação?
11. A relação entre inovação e crescimento de carreira: como é reconhecida no plano de carreira o funcionário considerado inovador?

Cultura de inovação

12. A Unisinos possui uma cultura voltada para a inovação? Exemplifique.

Nível 4 – Processo de inovação

4.1 Recursos

Capital para inovação

13. Para desenvolver inovações, a Unisinos recorre a financiamentos externos e/ou utiliza receitas próprias?

Conhecimento para inovação

14. Como a Unisinos faz a gestão do conhecimento para a inovação?

Alianças estratégicas para a inovação

15. Como a Unisinos se mobiliza para atrair e trabalhar com parceiros no desenvolvimento de inovações?

4.2 Etapas

Geração de ideias para inovação

16. Como acontece, na Unisinos, o processo de geração de ideias para inovação?

Priorização e desenvolvimento projetos de inovação

17. Como ocorre o processo de priorização de projetos inovadores na Unisinos?

Implementação de projetos de inovação

18. Como ocorre a implementação (“execução”) dos projetos de inovação (acompanhamento, controle, comemoração)?