

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Carlos Augusto de Oliveira Galvão**

**ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE INOVAÇÃO NA CESUCA**

Porto Alegre  
2017

**Carlos Augusto de Oliveira Galvão**

**ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE INOVAÇÃO NA CESUCA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Porto Alegre

2017

**Carlos Augusto de Oliveira Galvão**

**ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE INOVAÇÃO NA CESUCA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Conceito Final:

Aprovado em .... de ..... de .....

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Callegaro de Menezes – Escola de Administração

---

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula – Escola de Administração

## **AGRADECIMENTOS**

Quero deixar um agradecimento especial às minhas três mães Alzira, Lucilene e Luana, por fornecerem toda ajuda e estrutura necessária para que eu pudesse seguir minha vida acadêmica.

Agradeço a toda a minha família pelo apoio, pois sempre quando eu precisei, havia alguém para me ajudar do jeito que podia. Sem o apoio de parentes e familiares, eu possivelmente não teria chegado até aqui.

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Padula, e todos os professores que me proporcionaram estes anos de aprendizado que eu levarei para a minha vida profissional.

E finalmente, agradeço à faculdade Cesuca, que esteve presente em diferentes etapas da minha vida acadêmica e pré-acadêmica. Graças à bolsa de estudos pré-vestibular que eu recebi, pude passar na UFRGS. Agora a Cesuca me apoiou sendo objeto de estudo de minha pesquisa e espero que possa retribuir, nem que seja um pouquinho, com este trabalho

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de identificar e analisar as atividades de inovação e pesquisa da faculdade Cesuca de Cachoeirinha, através da identificação das capacidades de inovação e do levantamento das atividades de pesquisa e publicações científicas. Para atingir estes objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória, composta por uma entrevista e um questionário aplicado com o coordenador de pesquisas da instituição. Também foi realizado um levantamento documental de dados abertos ao público, que permitiu analisar as atividades de pesquisa, extensão e publicações científicas. Através da análise das informações levantadas verificou-se que a Cesuca apresenta necessidades de melhoria em suas capacidades de gestão e desenvolvimento e nas suas atividades de pesquisa. Com base nisso, propõe-se mudanças baseadas na estrutura administrativa e de pesquisa que possam incrementar e melhorar as capacidades de inovação da faculdade.

**Palavras-Chave:** Capacidades de Inovação, Atividades de Pesquisa, Ensino Superior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Modelo das Capacidades de Inovação da Empresa.....</b>	<b>17</b>
<b>Quadro 1 – Projetos de Pesquisa Ativos até o ano de 2017 na Cesuca.....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 2 – Linhas de Pesquisa Atuais na Cesuca.....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 3 – Projetos de Extensão Realizados pela Cesuca (2012-2017).....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 4 – Revistas e Anais Publicados pela Cesuca (2012-2016).....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 1 – Publicações Classificadas na Lista Qualis (2012-2016).....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 2 – Artigos Indexados e Não Indexados (2012-2016).....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 3 – Artigos Presentes na Lista Qualis e Indexados (2012-2016).....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 4 – Trabalhos Publicados em Anais de Congressos (2012-2016).....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 5 – Capacidades de Inovação e Atividades de Pesquisa da Cesuca.....</b>	<b>43</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
3.1. OBJETIVO GERAL.....	11
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>4. REFERÊNCIAS TEÓRICAS.....</b>	<b>12</b>
4.1. INOVAÇÃO.....	12
4.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO.....	15
4.2.1. CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO.....	17
4.2.2. CAPACIDADE DE OPERAÇÃO.....	18
4.2.3. CAPACIDADE DE GESTÃO.....	19
4.2.4. CAPACIDADE TRANSACIONAL/COMERCIAL.....	20
4.3. MENSURAÇÃO E INDICADORES DE INOVAÇÃO.....	20
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
5.1. COLETA DE DADOS.....	23
5.2. ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	24
<b>6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE INOVAÇÃO NA CESUCA.....</b>	<b>25</b>
6.1. A CESUCA.....	25
6.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO NA CESUCA.....	27
6.2.1. CAPACIDADE DE GESTÃO.....	27
6.2.2. CAPACIDADE COMERCIAL.....	28
6.2.3. CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO.....	29
6.3. PESQUISA, EXTENSÃO E PUBLICAÇÕES.....	30
6.3.1. ESTRUTURA E GESTÃO DA ÁREA DE PESQUISA.....	30
6.3.2. ATIVIDADES DE PESQUISA E EXTENSÃO NA CESUCA.....	31
6.3.3. CORPO DOCENTE E PUBLICAÇÕES.....	36
6.4. ANÁLISE DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E DAS ATIVIDADES DE PESQUISA DA CESUCA.....	41
6.4.1. MELHORIAS APLICÁVEIS A CURTO PRAZO.....	44
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças constantes no mundo dos negócios e na tecnologia forçam as empresas a se manterem atualizadas, caso queiram sobreviver e ter vantagem sobre a concorrência. Cedo ou tarde elas chegam e as organizações têm o papel de acompanhar ou de promover tais mudanças. Para acompanhar este movimento, investir em conhecimento e inovação tornou-se um diferencial para as empresas competirem no mercado e atenderem às novas demandas. Quanto mais a empresa estiver preparada para atender as necessidades do seu mercado consumidor, maiores são suas chances de sobreviver.

A inovação pode ocorrer em diferentes atividades da empresa. Porter (2004) afirma que determinadas inovações em produtos, de marketing e nos processos podem alterar a estrutura de determinadas indústrias e modo de consumo. Segundo Porter (2004), a inovação no produto pode ampliar o mercado e promover transformações na indústria. Estas inovações podem demandar mudanças nos métodos de fabricação e de distribuição e marketing. O autor também afirma que alterações no produto podem anular a experiência do comprador e gerar mudanças no comportamento de compra.

As inovações de marketing podem significar mudanças no uso de publicidades ou nos canais de distribuição. Estas mudanças podem atrair novos clientes ou reduzir a sensibilidade ao preço do produto, segundo Porter (2004). De acordo com o autor, as inovações nos processos podem vir tanto de fora quanto de dentro da organização e tais inovações podem ocorrer por meio de mudanças tecnológicas que afetem o processo produtivo.

Com base nestas afirmações, podemos dizer que a inovação não se resume a um novo produto ou tecnologia, também ocorrendo em diferentes atividades dentro da empresa. Por isso muitas empresas acabam possuindo melhores resultados em determinadas atividades. Tais resultados estão associados às suas capacidades de inovação.

Reichert, Zawislak e Camboim (2015) afirmam que existem quatro capacidades em uma empresa que podem gerar inovação, sendo elas a capacidade de desenvolvimento, de operação, de gestão e comercial. De acordo com os autores, as capacidades de inovação se resumem em habilidades e rotinas necessárias para gerar mudanças.

A capacidade de desenvolvimento representa as atividades e processos de utilização do conhecimento para criação e melhoria de novas tecnologias e produtos (REICHERT; ZAWISLAK; CAMBOIM, 2015). Para os autores, a capacidade de desenvolvimento está

relacionada às habilidades necessárias adquirir, criar e transformar conhecimento em novas tecnologias ou produtos, além de incrementos às tecnologias e aos produtos.

A capacidade de operação está relacionada às atividades de produção e desenvolve inovações em processos produtivos sendo que, nesta capacidade, está envolvida a melhoria de técnicas de produção e processos envolvendo melhor qualidade no produto e custo do processo (REICHERT; ZAWISLAK; CAMBOIM, 2015).

A capacidade de gestão relaciona-se com as atividades gerenciais de organização dos recursos da empresa segundo Reichert, Zawislak e Camboim (2015). De acordo com os autores, a capacidade de organização envolve as rotinas de coordenação organizacional.

Por fim, a capacidade comercial está relacionada com as atividades de marketing e comercialização com clientes e fornecedores (REICHERT; ZAWISLAK; CAMBOIM, 2015). Tais capacidades representam um conjunto de habilidades nas determinadas áreas (desenvolvimento, operação, gestão e comercialização) que influenciam o processo de inovação na empresa.

Estando ciente de suas capacidades de inovação, a empresa pode alocar seus recursos no que deseja ser mais competitiva ou no que precisa reparar para não ficar em desvantagem. De acordo com Delgado e Pedroso (2013), a sobrevivência de uma empresa depende de sua capacidade de adquirir recursos, sendo a inovação uma fonte de vantagem competitiva.

Com base nos conceitos de capacidades de inovação, será analisado como ocorre o processo de inovação na Cesuca e em quais atividades a faculdade possui mais potencial para inovar.

A Cesuca é uma faculdade privada situada na cidade de Cachoeirinha, pertencente ao Grupo FSG (Faculdade da Serra Gaucha). A faculdade foi criada em 2005 e atualmente oferece 11 cursos de graduação, além das atividades de extensão, pesquisa e dos cursos de pós-graduação. Visando a competitividade em um setor onde concorrem grandes universidades, como, por exemplo, UFRGS, PUC-RS e Unissinos, além de outras faculdades, a Cesuca iniciou suas atividades com cursos de menor custo, como administração e contabilidade. Atualmente já possui os cursos de psicologia e engenharia de produção. Baseado nos conceitos levantados, procura-se responder a seguinte questão:

Como a Cesuca se estrutura para inovar como instituição de ensino superior e como se caracterizam suas atividades de pesquisa e disseminação do conhecimento?

## 2. JUSTIFICATIVA

Através desta análise, pretende-se conhecer o perfil da Cesuca e como ela se estrutura para que inovações sejam concretizadas em suas atividades. Será avaliado, conforme referências literárias, o processo de inovação nas diferentes atividades e serviços da empresa, como seus cursos, suas atividades de pesquisa e de extensão, sua organização administrativa e suas relações com parceiros e com a sociedade.

As instituições de ensino superior possuem papel importante no desenvolvimento econômico e tecnológico dos países. Entretanto, quem assume este papel são, primeiramente, as universidades, estando as pequenas faculdades preocupadas apenas com cursos de ensino superior. Sem a pretensão de tornar a Cesuca uma universidade ou um centro de referência em criação de conhecimento, serão propostas melhorias, com base nas análises realizadas e nas referências bibliográficas, caso sejam necessárias.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar as atividades de inovação e pesquisa na Cesuca.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Identificar e analisar as capacidades de inovação da Cesuca.
- II. Identificar atividades onde a Cesuca seja inovadora e onde seja possível realizar melhorias.
- III. Identificar atividades as atividades de pesquisa e disseminação do conhecimento.

### 3. REFERÊNCIAS TEÓRICAS

#### 4.1. INOVAÇÃO

Inovação tem sido um conceito muito discutido ultimamente, podendo ser vista como elemento-chave para a sobrevivência das empresas. Há diferentes definições de inovação e, ao longo dos últimos anos, surgiram abordagens sobre o tema que nem sempre se convergem. Além disso, ela não se resume apenas a desenvolvimento e criação de novos produtos. A inovação ocorre dentro de diferentes atividades empresariais.

Para Zawislak e Marins (2013), inovação trata-se de mudanças ocorridas dentro da empresa através de novidades causadas pela aplicação de conhecimentos disponíveis e que geram lucros para a empresa. Percebe-se que, para que haja inovação, é necessário que esta novidade dentro da empresa seja geradora de lucros. Os autores ressaltam que a inovação parte da identificação de uma necessidade de mudança até a obtenção do lucro extraordinário. De acordo com Schumpeter (1984), os lucros extraordinários são obtidos através de um monopólio temporário.

Segundo Zen e Fracasso (2012, pág. 182) “a inovação pode ser vista como o resultado de um processo de combinação de recursos e competências para gerar invenções e levá-las ao mercado”. Esta ideia não abrange mudanças organizacionais ou nos meios de transacionar o produto. Já Schumpeter (1984), em sua definição de inovação, afirma que ela pode ocorrer como novos produtos ou melhorias no produto existente, novas processos de produção, introdução em novos mercados, novas fontes de matéria-prima e novas formas de organização industrial.

No Manual de Oslo (OCDE, 2005) são listadas algumas atividades que não são reconhecidas como atividades de inovação. É considerado que algumas atividades, mesmo sendo novas para a empresa, não se caracterizam como inovadoras, mesmo sendo geradoras de lucro. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) lista estas cinco atividades:

- Interromper o uso de um processo, um método de marketing ou organizacional, ou a comercialização de um produto: mesmo que gere melhor faturamento e desempenho, a OCDE não considera a interrupção destes processos como inovação.

- Simples reposição ou extensão de capital: Não é inovação a compra de equipamentos idênticos ao que empresa já possui, nem atualizações ou pequenas melhorias em equipamentos.
- Personalização: Uma empresa que já fabrica produtos sob encomenda e cria um destes produtos personalizados para determinado cliente não está inovando.
- Mudanças Sazonais Regulares ou Mudanças Cíclicas: Mudanças que variam de acordo com a época do ano ou a estação climática não se caracteriza como inovação. A não ser que este produto novo possua atributos diferenciados, não será considerado uma inovação.
- Comercialização de produtos novos ou substancialmente melhorados: Este caso se aplica para os varejistas, atacadistas e operadores logísticos. Só haverá inovação se estas começarem a trabalhar com uma nova linha de bens.

A inovação passou a ser vista como fonte de vantagem competitiva e, por esse motivo, também tornou-se fonte de estratégias empresariais. Estratégia de inovação ocorre quando a empresa deseja ter vantagem competitiva através do desenvolvimento e do lançamento de novos produtos e serviços (OLIVEIRA, 2014). Segundo Oliveira, a inovação é estratégia inerente à estratégia de crescimento da empresa. Estratégia de inovação “consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto ou serviço inédito e de elevado impacto no mercado” (OLIVEIRA, 2014, pág. 198). Segundo Zen e Fracasso (2012), a estratégia de inovação de uma empresa pode se apresentar como reativa, quando se decide inovar apenas para sobrevivência e não perder mercado para os competidores, ou pode adotar uma estratégia ofensiva, quando a empresa decide inovar para obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. As pesquisadoras afirmam que a estratégia de inovação está relacionada com a estratégia de posicionamento competitivo, ou seja, dependerá da decisão da empresa se prefere apenas defender sua posição no mercado ou se quer obter vantagem sobre a concorrência.

A inovação é um processo importante, necessário para pequenas empresas assim como para as para grandes (HILLEN; MACHADO, 2015). Zawislak e Marins (2013) afirmam que este processo é permeado pelos conceitos de conhecimento, informação e criatividade. Reichert, Zawislak e Camboim (2015) afirmam que todas as empresas resultam de conhecimentos aplicados que surgem para preencher lacunas de mercado. Para Hillen e Machado (2015), cada organização possui seus próprios conhecimentos e apresentam seus próprios processos de aprendizagem, através de diferentes fontes de informação.

Dessa forma, podemos verificar que inovação, no contexto empresarial, é um processo de criação e utilização de novidades por parte das organizações e que essas novidades, além de obtidas através da utilização e aplicação de conhecimentos disponíveis, também devem ser geradoras de lucro. Além disso, podemos observar que a inovação é um processo inerente a todos os tipos de empresa, não importando o tamanho delas e que toda a empresa utiliza conhecimento disponível para atender às necessidades do mercado.

Os autores citados contrariam a ideia de que inovação se resume apenas às novas tecnologias. Zawislak e Marins (2013, pág. 162) afirmam que, sob a perspectiva do “Modelo Linear de Inovação”, a inovação é exclusivamente dependente das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Segundo estes pesquisadores, P&D é uma atividade ou setor predominantemente industrial e utilizada principalmente em economias industrializadas e desenvolvidas, sendo mais difícil de encontrar em economias emergentes, como, por exemplo, no Brasil.

Para a OCDE (2005), uma inovação pode ser caracterizada pelo seu grau de novidade, sendo inovação podendo ser considerada algo novo para a empresa, novo para o mercado ou novo para o mundo. Se a novidade já existe, mas é implementada pela empresa e traz bons resultados ela pode ser considerada uma inovação, nova para empresa. De acordo com a classificação da OCDE (2005), as inovações mais radicais são aquelas que apresentam uma novidade para o mercado ou para o mundo. Segundo a organização, as empresas que apresentam tais inovações tendem a ser líderes de mercado.

A inovação é um processo e, como tal, necessita de coordenação. Segundo Zen e Fracasso (2012), as empresas podem organizar o processo de inovação internamente através de novos departamentos e divisões, por meio de ferramentas de direção integrada, novas unidades negócio ou especialização das unidades de negócio. Da mesma maneira, as autoras comentam que estes processos podem ser organizados através de arranjos externos, ou seja, em parceria com outras organizações, como, por exemplo, joint ventures, parcerias de P&D com outras empresas e universidades e aquisição de empresas e tecnologias.

Perin, Sampaio e Hoolen (2007) também comentam a importância da coordenação das atividades inovação e o que pode ser um entrave para a inovação dentro das organizações. Segundo eles:

Como principais barreira à inovação aparecem a aversão ao risco, as recompensas baseadas em padrões tradicionais, a burocracia, a cultura e estrutura conservadoras da empresa, as rivalidades internas, as hierarquias empresariais complexas, rígidas e centralizadas. De forma inversa, a coordenação e relação interfuncional, a

capacidade de incentivar e recompensar novas ideias, a atitude gerencial positiva em relação a mudança e a cultura mais voltada para o mercado aparecem como principais facilitadores da inovação. (PERIN, SAMPAIO e HOOLEN, 2007, pág. 50)

Percebe-se a importância de ações organizacionais quando o assunto é inovação. Afinal, a maneira de como a empresa se estrutura pode influenciar de forma positiva ou negativa as atividades de inovação.

## 4.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Com as novas mudanças econômicas ocorridas no último século e no atual, a inovação se tornou um elemento-chave para a competitividade das empresas. Com isso, o processo de inovação passa a ser objeto de estudo e a questão mais importante a ser respondida é sobre o que impulsiona e o que faz as empresas inovarem.

Vimos que inovação não se resume apenas a produtos e tecnologia e, conseqüentemente, à área de P&D. Há um conjunto de capacidades que a empresa possui, desenvolve e utiliza para oferecer seu produto ao cliente final. Tais capacidades podem impulsionar mudanças em determinados setores da empresa e fornecer vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Também é importante considerar o setor de serviços, que é extremamente heterogêneo e que a maior parte das empresas de serviço não utilizam pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologia. Segundo Rezende e Toyoshima (2014) a inovação no setor de serviços ocorre principalmente através da aquisição de tecnologias desenvolvidas externamente. Os pesquisadores também comentam que as principais inovações em serviços ocorrem em processos, devido à natureza da atividade, e também são, em sua maioria, intangíveis.

Zawislak *et al.* (2012) afirmam que todas as empresas possuem capacidades específicas que necessitam para sobreviver e competir. Segundo os autores, tais capacidades são inerentes a todas as empresas, rejeitando a ideia de que inovação depende somente de pesquisa e desenvolvimento.

Surge então a dúvida sobre quais capacidades impulsionam a inovação e como identificar e classificar estas capacidades.

Dornelles (2014, pág. 18) afirma que “uma empresa precisa produzir seus produtos (operação), comercializar, gerir/coordenar sua operação e [...] precisa desenvolver novos produtos e serviços”. Tais atividades são essenciais para a sobrevivência da empresa e cada uma delas possui aptidão para uma ou mais atividades em relação a outras.

Para Hillen e Machado (2015, pág. 78) “capacidade de inovação pode ser entendida como o conjunto de competências, conhecimentos, ferramentas e recursos financeiros”. Os pesquisadores afirmam que a capacidade de inovação é essencial para o crescimento e a sobrevivência da empresa.

Zawislak *et al.* (2012; 2013; 2014) propõem um modelo que identifica quatro capacidades onde a empresa pode ser inovadora. Os autores afirmam que tais capacidades específicas determinam a capacidade de inovação de uma empresa e em quais atividades ela é mais propensa à inovação, variando conforme as características de cada empresa.

No modelo proposto por Zawislak *et al.* (2012; 2013; 2014) as capacidades de inovação das empresas se apresentam em quatro áreas diferentes, sendo elas a capacidade de desenvolvimento, a capacidade de operação, a capacidade de gestão e a capacidade comercial. Conforme os autores, a capacidade de desenvolvimento e a capacidade de operação pertencem à dimensão tecnológica da empresa, enquanto a capacidade de gestão e a capacidade comercial pertencem à dimensão de negócios. Neste modelo, a empresa é constituída pela firma, que vende a tecnologia ou a solução para o mercado, sendo, portanto, composta pela capacidade tecnológica e pela capacidade comercial e também é constituída pela organização, que é responsável por organizar as operações e garantir as rotinas da empresa, sendo composta pela capacidade de operação e pela capacidade de gestão. Para Zawislak *et al.* (2012) as firmas existem devido à diferença de conhecimento entre quem produz e o consumidor.

Esta ideia de divisão e classificação das atividades inovativas é chamada de Modelo das Capacidades de Inovação e pode ser representado na Figura 1. O Modelo das Capacidades de Inovação está de acordo com Manual de Oslo (OCDE, 2005) que classifica a inovação em quatro tipos, sendo estes a inovação de produto, a inovação de processos, a inovação organizacional e a inovação em marketing.

Zawislak *et al.* (2012) afirma que todas as empresas apresentam as quatro capacidades, sendo nenhuma delas nula. Os autores consideram que todas as empresas criam uma solução para o mercado, sendo esta solução o produto, produzem este produto, comercializam o produto e administram estes processos.

Dulius (2016) afirma que são necessários conhecimentos técnicos para oferecer uma solução para o mercado e para operacionalizar esta solução. Da mesma maneira, são necessários conhecimentos de coordenação para organizar o negócio e para comercializar esta solução no mercado.

Segundo Reichert, Zawislak e Camboim (2015) todas as empresas possuem uma capacidade predominante e através desta capacidade que a empresa apresenta suas vantagens competitivas. Uma empresa pode obter sucesso pelo seu modelo de gestão ou pela eficiência e qualidade em seus processos produtivos, ou também pode ter um ótimo desempenho em vendas. A inovação não é uma exclusividade da capacidade de desenvolvimento tecnológico da empresa.

Apesar de haver predominância de uma capacidade dentro das empresas, isto não impede que elas possam migrar de uma capacidade para outra (ZAWISLAK *et al.*, 2012). Estas configurações devem ser orientadas pelo contexto econômico e da concorrência e pelas demandas do mercado.

O Modelo das Capacidades de Inovação surge como alternativa de mensuração e classificação de empresas pela sua atividade inovativa sem uso de indicadores tradicionais, geralmente focados em P&D e tecnologias e produtos (REICHERT; ZAWISLAK; CAMBOIM, 2015). Este modelo também se aplica a empresa de pouca intensidade tecnológica, que não possuem setores de desenvolvimento e criação de novos produtos.

**Figura 1 – MODELO DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DA EMPRESA**



Fonte: Zawislak *et al.* (2013); Reichert, Zawislak e Camboim (2015).

#### 4.2.1. CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO

Fonte de mudanças tecnológicas e econômicas, a capacidade de desenvolvimento é vista como a principal impulsionadora da inovação, sendo muitas vezes a única capacidade relacionada com a inovação (DORNELLES, 2014). A capacidade de desenvolvimento representa a estrutura e os recursos da empresa, tangíveis e intangíveis, necessários para o desenvolvimento de novos produtos e melhorias nos produtos existentes e também novas tecnologias.

De acordo com Reichert, Zawislak e Camboim (2015), a capacidade de desenvolvimento trata-se de habilidades e rotinas utilizadas para mudanças na tecnologia e aplicação desta para melhoria ou criação de novos produtos, materiais, máquinas e equipamentos. De acordo com os pesquisadores, as empresas podem assumir um perfil proativo ou reativo em relação às capacidades de desenvolvimento, sendo o primeiro perfil o gerador de mudanças e monopólios temporários e segundo perfil aqueles que geram mudanças apenas para se adaptar ao mercado ou para atender demandas e exigências dos clientes.

Segundo Dullius (2016), a partir desta capacidade a empresa utiliza seu processo de aprendizado para criar soluções para atender o mercado. Dornelles (2014) também afirma que é através do processo de aprendizado que as empresas adquirem os conhecimentos necessários para promover mudanças tecnológicas e soluções de mercado.

Zawislak *et al.* (2012) comentam que esta, assim como as outras capacidades é inerente a todas as empresas. Entretanto, esta capacidade é percebida principalmente em empresas de alta tecnologia ou de grande porte. Isso se deve ao fato de que esta capacidade é muitas vezes associada à existência de um setor de P&D, responsável por criar novas tecnologias e produtos.

Esta é uma das capacidades pouco percebidas em economias emergentes. Conforme Reichert, Zawislak e Camboim (2015), a indústria brasileira apresenta um perfil reativo em relação ao desenvolvimento de novos produtos, ou seja, cria soluções quando necessário e geralmente se resumem a melhorias na qualidade dos produtos ou a projetos solicitados pelos clientes.

#### 4.2.2.CAPACIDADE DE OPERAÇÃO

Custo, qualidade, rapidez, flexibilidade e confiabilidade são o que se busca num processo produtivo (NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003). Através de melhorias nestas características as empresas podem realizar melhorias na qualidade do produto e do serviço e aumentar seus lucros.

A capacidade de operação, assim como a capacidade de desenvolvimento, representam o que comumente é visto como capacidade tecnológica (Dornelles, 2014; ZAWISLAK et al., 2012). Esta capacidade é importante no lançamento de produtos inovadores ao mercado, uma vez que depende dela a transformação da ideia em um produto comercializável.

Zawislak *et al.* (2012) definem a capacidade de operação como a habilidade e as rotinas necessárias para utilizar o conhecimento técnico e as habilidades para executar o processo produtivo dentro da empresa. De acordo com Reichert, Zawislak e Camboim (2015, pág. 166) esta “capacidade diz respeito aos esforços de planejamento, organização, preparação, programação, disparo e controle da produção”.

Podem significar inovações em operação mudanças em layouts, aquisição de novas máquinas e equipamentos, mudanças nos processos e aquisição de novas plantas (REICHERT, ZAWISLAK, CAMBOIM, 2015).

#### 4.2.3. CAPACIDADE DE GESTÃO

A capacidade de gestão é responsável por possibilitar que as outras atividades, o desenvolvimento, as operações produtivas e a comercialização, ocorram de forma eficiente, através de rotinas e de ferramentas de gestão (ZAWISLAK *et al.*, 2012; REICHERT; ZAWISLAK; CAMBOIM, 2015). Conforme mencionado pelos pesquisadores, esta capacidade se relaciona diretamente com as outras capacidades de inovação, promovendo rotinas, funcionamento e redução de custos.

Principalmente em grandes empresas, esta capacidade depende bastante da qualidade dos setores como recursos humanos, financeiro, contabilidade e planejamento estratégico, por exemplo. Para Reichert, Zawislak e Camboim (2015, pág. 167) na essência da capacidade de gestão “estão o processo de tomada de decisão estratégica, o foco da gestão [...] e o modelo de gestão [...], necessários para a sua implementação”.

#### 4.2.4. CAPACIDADE TRANSACIONAL/COMERCIAL

Segundo Kessler (2014), a capacidade transacional preocupa-se com as relações entre clientes e fornecedores e a redução de custos comerciais. Para Zawislak *et al.* (2012), a capacidade comercial é responsável por facilitar o processo de venda do produto que a empresa desenvolveu e produziu. De acordo com Tello-Gamarra (2013), a capacidade transacional se divide em atividades voltadas para o marketing e atividades voltadas para compra e venda.

Para Reichert, Zawislak e Camboim (2015) a posição da empresa na cadeia de valor depende do quanto esta capacidade é desenvolvida. Dullius (2016) afirma que a partir desta capacidade que ocorre o relacionamento entre a oferta de produtos e as expectativas dos clientes.

#### 4.3. MENSURAÇÃO E INDICADORES DE INOVAÇÃO

A mensuração para análise das atividades de inovação varia conforme a ideia que se tem sobre o assunto. Alguns dos modelos mais tradicionais de análise através de indicadores são os dispêndios com atividades de P&D, número de doutores utilizados nestas atividades e o número de patentes entregues em relação aos requerimentos (Reichert, Zawislak e Camboim, 2015). Estes indicadores funcionam em economias desenvolvidas onde a atividade de P&D é recorrente nas indústrias e seguem a lógica de que inovação depende das atividades de pesquisa e desenvolvimento. No Manual de Frascati (OCDE, 2002) estão incluídas dentro da P&D, além das atividades voltadas para tecnologia como as ciências exatas e biológicas, atividades de pesquisa voltadas para a área de ciências humanas e sociais.

Em sua pesquisa, Melo, Fucidji e Possas (2015) utilizaram, como medida para comparação entre atividades inovativas no Brasil e em outros países, o total de gastos sobre o faturamento e o total de gastos em atividades inovativas. Neste caso, as atividades inovativas seriam gastos com P&D externo e interno, aquisição de novas máquinas e equipamentos e capacitação de pessoal.

Contrário aos modelos de indicadores que são aplicáveis apenas a atividades de P&D, Zawislak e Marins (2013, pág. 166) propõem a chamada “Medida Geral de Inovação”. Este

modelo de medida, segundo os autores, avalia o processo de inovação dentro da empresa e não somente as atividades de P&D. Este modelo foi criado para ser utilizado em empresas de economias emergentes, onde as atividades de P&D se restringem a poucas empresas. Este modelo avalia as empresas em quatro dimensões, sendo elas as mudanças, o processo de inovação, a coordenação empreendedora e a temporalidade (ritmo de mudança).

Boher (2013) avalia a dificuldade de avaliar a inovação em serviços pelos modelos de pesquisa internacionais, baseados principalmente em pesquisa e desenvolvimento de produtos. A intangibilidade dos serviços e a pouca utilização de P&D, dificultam a mensuração da inovação em suas empresas, o que é dificultado pelo fato de que as pesquisas geralmente só reconhecem inovações radicais. No Manual Frascati (OCDE, 2002) é reconhecida a dificuldade de se aplicar métricas de P&D em serviços, devido a orientação do modelo para a indústria. O Manual de Frascati (OCDE, 2002, pág. 63) mostra algumas atividades que podem identificar a existência de P&D em uma empresa de serviços:

- Vínculos com laboratórios públicos de pesquisa.
- Participação de agentes titulares em doutorado ou alunos de doutorado.
- Publicação dos resultados das pesquisas em revistas científicas, organização de seminários científicos e contribuições em revistas científicas.
- Realização de protótipos ou plantas piloto.

Segundo a OCDE (2002), são caracterizadas como atividades de P&D em serviço o desenvolvimento de métodos de pesquisa e de novas formas para avaliar as expectativas e as preferências da clientela. Também consideram como P&D a análise da evolução econômica e social e como o consumo é afetado por elas.

No caso das instituições de ensino superior, há outras métricas possíveis para se avaliar as atividades de inovação. Um exemplo disso são os indicadores referentes a publicações científicas. As instituições de ensino superior também necessitam de pessoal qualificado para estas atividades, sendo presentes pessoas com mestrado e doutorado trabalhando em pesquisa.

As produções científicas são de vital importância para o desenvolvimento (ALMEIDA, 2013). Segundo a autora, é necessário que, para ser legitimado, haja aceitação pelos pares, ou seja, precisa ser aceita e disponibilizada em meios de publicação de pesquisa, como, por exemplo, as revistas científicas. Almeida (2013) afirma que as métricas mais comuns são aquelas relacionadas aos números de publicações indexadas e não indexadas e ao impacto que estas publicações geram, através de citações. As métricas de impacto podem

variar conforme o critério, podendo ser utilizada a frequência ou as citações apenas nos principais meios de comunicação científica.

Santana *et al.* (2014) comentam a importância das instituições de ensino superior para a criação do conhecimento e caracterizam as atividades de pesquisa e extensão como meios de criar respostas aos problemas da sociedade. Os autores consideram importante para a inovação a qualificação de pessoal dentro das universidades através de bolsas de iniciação científica e de contatos com instituições do exterior, por meio de intercâmbios e ida de pós-graduandos para outros países e vinda de cientistas do exterior.

No caso de indicadores, Santana *et al.* (2014) afirmam ser importante considerar as linhas de pesquisa e as representações temáticas. Desta maneira, é possível identificar assuntos que a instituição mais domina.

A seguir, veremos como se dará a metodologia empregada para atingir os objetivos desta pesquisa com base nas referências teóricas apresentadas.

## 5. METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar e estudar as capacidades de inovação da faculdade Cesuca, esta pesquisa visa analisar qualitativamente os dados e informações obtidos através da instituição. Para tanto, serão utilizados métodos de coleta e análise de dados que serão apresentados a seguir.

### 5.1. COLETA DE DADOS

O objeto de estudo desta pesquisa será a faculdade Cesuca, que encontra-se no município de Cachoeirinha. Os dados serão obtidos com o responsável pela área de pesquisa da instituição e também através de um levantamento pela plataforma de currículos Lattes e de dados abertos ao público, uma vez que a Cesuca não fornece documentos internos. Para tanto, será realizada uma pesquisa exploratória e uma entrevista semiestruturada (Apêndice I), com uma série de perguntas elaboradas pelo autor. Após a primeira entrevista será aplicado um questionário (Anexo I), utilizado no projeto de pesquisa “Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha”, realizado pelo Núcleo de Estudos em Inovação da UFRGS (NITEC) para identificar a capacidade de inovação de empresas. O questionário apresenta alterações para ficar mais adequado a uma instituição de ensino superior.

A primeira parte da pesquisa visa coletar informações gerais sobre a faculdade, além de verificar a alocação de recursos humanos para as atividades de pesquisa, as publicações em livros e periódicos e verificar quais publicações estão indexadas e quais estão em revistas classificadas pela Qualis. Também será identificado o número de professores totais e os que possuem doutorado.

A segunda parte da pesquisa será composta por uma entrevista semiestruturada e um questionário, ambos aplicados através de uma entrevista ao Diretor de Pesquisa, Extensão e Educação a Distância. A entrevista busca identificar a posição da instituição em *rankings*, suas certificações, se há planos sendo colocados em prática para futuras certificações e posições em *rankings*, os planos de crescimento da instituição e as parcerias que a Cesuca possui para pesquisa, criação e aplicação de cursos e parcerias de marketing ou atividades sociais. Para esta entrevista, as perguntas serão abertas e direcionadas ao diretor de pesquisa da Cesuca. As

respostas serão gravadas e depois transcritas, no caso das perguntas com respostas discursivas, e anotadas, para o caso das questões quantitativas. Esta entrevista é dividida em três blocos, sendo o primeiro necessário para identificar questões gerais e desempenho da Cesuca, o segundo busca identificar como se estrutura o setor de pesquisa e o terceiro refere-se à questões sobre a pesquisa e a inovação que ocorrem na Cesuca.

Para a segunda parte da entrevista, será utilizado o roteiro elaborado pelo NITEC para identificar e analisar as capacidades de inovação das empresas (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013, 2014). Trata-se de um questionário composto por questões abertas, por questões de múltipla escolha e questões que utilizam a escala de 1 a 5 de Likert, sendo 5 a opção em que o entrevistado concorda totalmente com a questão e 1 a opção em que o entrevistado discorda totalmente. O questionário é dividido em três blocos, sendo o primeiro sobre as quatro capacidades de inovação da empresa, o segundo sobre o desempenho da empresa e o terceiro sobre informações gerais. Como este questionário está focado na área empresarial e, mais especificamente, a área industrial, algumas questões foram adaptadas e as questões relacionadas a área de produção foram suprimidas.

## 5.2. ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES

As respostas da entrevista complementarão a análise das capacidades de inovação da Cesuca. Os dados sobre publicações serão representados graficamente e permitirão identificar crescimento e mudanças recentes no número de publicações e também permitirão uma análise sobre a estrutura do setor de pesquisas, quando juntamente analisado com os resultados da entrevista e do questionário.

As respostas do questionário serão transcritas e permitirão identificar e mensurar as capacidades de inovação da Cesuca. As capacidades de inovação serão analisadas qualitativamente e individualmente, permitindo, após estas análises, uma análise geral das capacidades de inovação e a identificação da capacidade de inovação predominante. Em conjunto com as capacidades de inovação, as pesquisas serão analisadas de forma complementar à capacidade de desenvolvimento. Além do questionário, os resultados da entrevista complementarão as análises e permitirão uma visão da estruturação destas capacidades e de potenciais mudanças a curto prazo que poderão representar inovação para a Cesuca.

## 6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE INOVAÇÃO NA CESUCA

A instituição a ser estudada, a Cesuca, apresenta resultados satisfatórios em termos de qualidade do ensino. Essa faculdade busca crescer e se tornar referência em termos de educação superior, o que é um desafio para qualquer instituição.

Desta forma, serão identificadas e analisadas as atividades que possam oferecer potencial crescimento e competitividade para a Cesuca. A análise será baseada no Modelo das Capacidades de Inovação e na análise das atividades de pesquisa da instituição.

Deve-se considerar que o levantamento dos currículos Lattes apresentou limitações devido a muitos currículos terem sido atualizados pela última vez no ano de 2016. Tal fato não permitiu verificar uma evolução recente. Mesmo assim, o levantamento será bastante útil para identificar publicações indexadas, classificadas na lista Qualis e identificar uma área no qual a Cesuca apresente certo domínio, com base em suas publicações.

A seguir serão apresentadas informações gerais sobre a Cesuca, visando contextualizar e complementar o entendimento acerca das atividades de inovação da faculdade. Logo depois, serão descritas características das capacidades de inovação da instituição e posteriormente a identificação das atividades de pesquisa, extensão e publicações. Por fim serão analisadas as capacidades de inovação e as atividades de pesquisa na Cesuca e propor melhorias que possam ser realizadas em curto prazo (próximos 1 a 3 anos).

### 6.1. A CESUCA

A CESUCA, Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha, foi fundada em 2005, pertencendo ao instituto INEDI até 2016. No ano de 2017, a instituição passou por um processo de mudança de proprietário, passando agora a fazer parte do Grupo FSG (Faculdade da Serra Gaúcha). Houve mudanças na direção da faculdade, entretanto, manteve-se muitas políticas da Cesuca.

A Cesuca destina-se a oferecer cursos de graduação, especialização, extensão e línguas estrangeiras. Sua prova de vestibular consiste em uma redação. Na modalidade lato sensu, a faculdade oferece 4 cursos de MBA (Controladoria, Finanças e Auditoria; Gestão da Qualidade, Competitividade e Certificações; Gestão de Pessoas, Competências e Coaching; e

Gestão Empresarial e Liderança), 2 cursos de Especialização (Engenharia de Segurança do Trabalho e Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional) e um curso de MBE (Engenharia de Produção). Atualmente, estes são os cursos de graduação oferecidos pela Cesuca:

- Administração;
- Direito;
- Ciências Contábeis;
- Comércio Exterior;
- Processos Gerenciais;
- Secretariado;
- Enfermagem;
- Psicologia;
- Engenharia de Produção;
- Licenciatura em Matemática;
- Pedagogia.

Em termos de parcerias, a Cesuca não as estabelece na aplicação de cursos de ensino superior e especialização, sendo a própria faculdade a única a aplicar seus cursos. Entretanto, na aplicação de cursos de extensão há parcerias entre a Cesuca e as indústrias locais de Cachoeirinha, representadas pelo CIC (Centro das Indústrias de Cachoeirinha) e algumas entidades de classe. A Cesuca também possui convênio com a UCA, a Pontifícia Universidad Católica Argentina, para a realização de intercâmbios. Entretanto, esta parceria ainda está em estágios iniciais, dado que no ano de 2016 houve apenas o recebimento de uma estudante da UCA por três dias. Além disso, a Cesuca ministra cursos de extensão voltados para a comunidade local. Mais informações sobre os convênios serão tratados na descrição da capacidade comercial.

A Cesuca está em um prédio de 4 andares em Cachoeirinha e conta com 8 laboratórios e uma Clínica de Saúde Mental neste espaço físico. A Cesuca possui planos para criação de novos cursos, inclusive um Mestrado em Psicologia, entretanto não são oferecidos detalhes sobre esta ampliação. Em relação ao espaço físico, não há nenhum plano de crescimento para os próximos cinco anos.

Em maio de 2017, a Cesuca recebeu o recadastramento do MEC e ganhou a nota 4 no IGC. O Índice Geral de Cursos é uma classificação realizada anualmente pelo MEC para classificar a qualidade dos cursos de ensino superior e baseia-se em uma média ponderada das notas de todos os cursos de graduação e pós-graduação das instituições classificadas. As

faculdades com notas do IGC abaixo de 4, têm seus pedidos de novos cursos negados. O IGC classifica o desempenho e a qualidade dos cursos das instituições de ensino superior em uma nota que vai de 1 a 5. Neste ano, a Cesuca obteve o 4º melhor desempenho do estado do Rio Grande do Sul.

Além do IGC, a Cesuca demonstra com orgulho o posicionamento de seus cursos individualmente no Ranking do Enade. Destacam-se principalmente o curso de Psicologia, que ficou em primeiro lugar no Brasil no Ranking do Enade, e o curso de Administração, que foi o quarto melhor do Rio Grande do Sul no Ranking. Além destes, outros cursos também estão bem posicionados nas avaliações do Enade.

## 6.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DA CESUCA

As instituições de ensino superior, mesmo sendo geralmente classificadas como primeiro e terceiro setor, são agentes econômicos e não estão blindadas da competição e do fracasso, visto frequentemente no setor empresarial. A Cesuca foi criada em uma região onde estão presentes universidades de grande porte e variadas faculdades menores. Neste ambiente, apresentar um diferencial pode significar sobrevivência ou até mesmo sucesso. Por isso, serão identificadas falhas, melhorias e qualidades que permitam caracterizar as capacidades de inovação da Cesuca.

O Modelo das Capacidades de Inovação busca identificar inovações que vão além do modelo tradicional de P&D (REICHERT; ZAWISLAK; CAMBOIM, 2015). Como a Cesuca se caracteriza majoritariamente como uma disseminadora, mas não uma produtora de conhecimento, tal modelo permitirá identificar capacidades de inovação em diferentes áreas da instituição, além da pura análise da pesquisa e do desenvolvimento.

A capacidade de produção não foi incluída nesta pesquisa devido à natureza da instituição que concentra suas atividades no ensino. Também foi considerado o tamanho e os poucos anos de existência da faculdade, lembrando que uma faculdade maior e uma universidade poderiam acrescentar questões relacionadas à logística, infraestrutura, espaço físico e tecnologia mais evidentes.

### 6.2.1. CAPACIDADE DE GESTÃO

Em sua política de ensino, a Cesuca inclui a busca pela Excelência Acadêmica de seus cursos, de modo a serem bem avaliados pelo MEC. Ser a quarta melhor faculdade do Rio Grande do de acordo com o IGC, demonstra que a instituição oferece um ensino de qualidade. Tal fato ainda é apresentado com orgulho pela faculdade por ainda ser um centro de ensino superior jovem e pequeno.

Apesar da busca pela qualidade do ensino, a Cesuca não inclui as certificações de qualidade de gestão e processos em suas políticas. Certificações como ISO 9001 e ISO 14001 não estão presentes na instituição. Apesar disso, a faculdade oferece um MBA voltado para certificações e qualidade, ou seja, ela possui know how suficiente para ensinar, mas não aplica em si mesma.

Mesmo com uma oferta de cursos majoritariamente voltados para a área de gestão e negócios, a Cesuca pouco se atualiza em termos de técnicas e ferramentas de gestão. A faculdade não conta com uma gestão baseada em processos, além de não padronizar seus procedimentos nem integrar suas diferentes áreas através do uso da tecnologia.

O processo decisório se baseia no desempenho recente e o seu foco de gestão é o ganho de eficiência. Suas recentes melhorias concentram-se nos altos cargos hierárquicos e conta com um corpo administrativo menor que o número de docentes. Seu modelo de gestão caracteriza-se como uma organização profissional, porém, a faculdade, em termos de gestão de processos, gestão estratégica e capacitação de pessoal, ainda aproveita pouco estas ferramentas.

### 6.2.2. CAPACIDADE COMERCIAL

O levantamento do perfil discente e a pesquisa de marketing estão presentes nas atividades da Cesuca. A faculdade conta com um setor de Marketing que, entre suas atribuições, realiza pesquisas voltadas para o mercado e para a satisfação dos alunos. Tais atividades permitem um melhor entendimento sobre o aluno e uma melhor aproximação por parte da instituição.

Em sua rede de parceiros, a Cesuca conta com dezenas de empresas, escolas e entidades de classe da região metropolitana de Porto Alegre, especialmente do município de

Cachoeirinha. Através de convênios, a instituição promove ofertas e descontos nas mensalidades dos cursos. A faculdade também oferece cursos de extensão, frutos de parcerias com entidades de classe.

Em termos de precificação, a faculdade baseia-se em seus custos para formar preços. Entretanto, as principais mudanças na área comercial da Cesuca estão concentradas nas negociações. Além dos preços propostos, também é oferecido financiamento estudantil, além dos convênios com empresas e sindicatos, mencionados anteriormente, que oferecem descontos no pagamento dos cursos.

A atividade comercial e de marketing é importante para a Cesuca, uma vez que está registrado em sua Visão a satisfação dos alunos e dos acionistas. Analisando a oferta de cursos da Cesuca, podemos verificar que ela está voltada para o público local/região, visto que seus cursos visam a colocação no mercado de trabalho da região.

### 6.2.3. CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO

Tratando-se de uma instituição de ensino superior, deve separar-se o que é atividade de pesquisa com fins educacionais e atividades de P&D (OCDE, 2002). Portanto, neste tópico, serão identificadas mudanças provocadas por pesquisas internas e projetos voltados para a Cesuca.

Não foi identificada nenhuma disciplina de curso oferecida pela faculdade que tenha se originado de pesquisas internas, ou seja, que foi fruto de um conhecimento produzido pela própria Cesuca. Tais projetos não estão incluídos nas políticas da Cesuca, que optou por disponibilizar conhecimento que já foi produzido externamente.

Foram identificados alguns projetos de pesquisa voltados para melhorias internas, como os projetos “Adaptação Acadêmica dos Alunos da Psicologia do Cesuca ao Ensino Superior: Uma Proposta de Intervenção e Avaliação” e “Promoção de Forças e Virtudes nos Colaboradores do Cesuca”, realizados por docentes do curso de psicologia, cada um possuindo três integrantes da área. A Cesuca inclui em sua Política de Ensino a realização de projetos de pesquisa voltados para melhorias organizacionais ou de ensino. Tais pesquisas evidenciam uma tentativa de aplicação de projetos para melhorias internas, mesmo que ainda em estágio inicial e, de certa forma, aleatórios, não seguindo um plano estratégico.

A Cesuca conta com um corpo docente qualificado e seus novos cursos são “desenvolvidos” (desenvolvimento de grade curricular, projeto pedagógico, método de ensino, disponibilização de infraestrutura) internamente. Mudanças relacionadas à pesquisa e métodos de ensino são criadas geralmente para atender requisitos legais, como o credenciamento e as classificações do MEC.

Nos próximos tópicos serão apresentadas as atividades de pesquisa e extensão da Cesuca.

### 6.3. PESQUISA, EXTENSÃO E PUBLICAÇÕES

#### 6.3.1. ESTRUTURA E GESTÃO DA ÁREA DE PESQUISA

Dada a sua natureza como instituição de ensino superior que não se caracteriza como universidade ou centro universitário, apenas o ensino torna-se uma atividade indispensável para a Cesuca, uma vez que pesquisa e extensão não são uma obrigação para faculdades pequenas. Apesar disso, a Cesuca inclui em seu organograma e em seu quadro de colaboradores as atividades voltadas para pesquisa.

A Cesuca possui um Diretor de Pesquisa, Extensão e Ensino à Distância, responsável pelo fomento à pesquisa junto ao corpo docente. Tal cargo foi assumido em 2017, após as mudanças na direção da instituição devido à mudança de proprietário.

As decisões em relação às pesquisas são centralizadas no comitê de pesquisa e na diretoria da instituição. A autonomia dos pesquisadores também limita-se aos Regulamentos de Pesquisa. Pesquisas envolvendo seres humanos devem ser avaliadas, primeiramente pelo Comitê de Ética em Pesquisa, este regulamentado pelo Regimento Interno do CEP. Algumas das atribuições do CEP incluem monitoramento de projetos, análise e aprovação de projetos a serem iniciados pela instituição e orientação aos pesquisadores sobre os aspectos éticos e científicos envolvidos no projeto. O Comitê de Ética em Pesquisa deve ser composto minimamente por 7 membros.

Deve-se considerar que não há colaboradores não docentes integrando este comitê e não há um núcleo voltado apenas para a pesquisa, com colaboradores dedicados apenas a esta atividade. Além disso, podemos verificar que não há assessoramento administrativo para o

setor de pesquisa, sendo um setor que ainda é imaturo. Também foi identificado apenas um grupo de pesquisa ainda ativo na Cesuca.

Tais atividades mostram um esforço, ainda incipiente, na questão de organização do setor de pesquisas. O fato de não haver colaboradores e estrutura, dedicados exclusivamente à pesquisa, principalmente no assessoramento administrativo, indica que é uma área que ainda necessita de recursos e aprimoramento. Entretanto, a Cesuca não vê como prioridade, uma vez que não é obrigatório para uma faculdade realizar pesquisas.

### 6.3.2. ATIVIDADES DE PESQUISA E EXTENSÃO NA CESUCA

Como mencionado anteriormente, a Cesuca ainda é incipiente na questão de organização das atividades de pesquisa. Entretanto as atividades de pesquisa estão presentes na instituição através de projetos, iniciação científica, periódicos acadêmicos e mostras científicas promovidas pela Cesuca.

Apesar dos convênios e parcerias comerciais que a Cesuca possui, a instituição não possui parceiros de pesquisa, nem no âmbito regional, nem no âmbito nacional e internacional. Ou seja, seus projetos de pesquisa são realizados internamente, unicamente pela Cesuca. A ausência de parcerias com universidades, laboratórios e empresas apresenta-se como um indicador negativo em termos de gestão da inovação (RODRIGUES e GAVA, 2016; REICHERT; ZAWISLAK; CAMBOIM, 2015; OCDE, 2002), ainda mais se considerarmos que a Cesuca é uma instituição de ensino superior e uma geradora de conhecimento relativamente jovem.

Mesmo publicando revistas, algumas presentes na lista Qualis, e um corpo docente que frequentemente realiza publicações em artigos indexados, a Cesuca não realiza controle cientométrico de suas publicações e revistas. Tal controle permite verificar a disseminação e o impacto do conhecimento gerado pela publicação. Caso a Cesuca queira ampliar oferta de curso para a pós-graduação *stricto sensu*, tal controle pode ser útil para desempenho na avaliação da Capes.

Paralelo à ausência de utilização de dados cientométricos, a instituição não possui nenhuma política de cobrança ou incentivo de qualidade, disseminação e impacto de publicações. Sendo assim, não há cobrança para que os docentes publiquem em revistas indexadas, nacionais ou internacionais, nem que sejam classificadas pela Qualis. Entretanto,

devemos considerar que as publicações, principalmente em revistas e periódicos, não representam uma atividade da Cesuca e sim de seus docentes, sendo deles a iniciativa pelas publicações, ou de outras instituições nas quais eles trabalham.

A Cesuca possui atualmente 40 projetos de pesquisa ativos, conforme o levantamento através da plataforma Lattes. O projeto com maior número de pesquisadores possui 11 integrantes e conta com 2 alunos de graduação, sendo este um projeto relativo à área de educação. Nos projetos atuais, há dois projetos que a Cesuca possui voltados para a tecnologia, especificamente a energia eólica, um deles possui 9 integrantes, contando com 6 alunos. Estes últimos projetos são realizados por professores dos cursos de Engenharia da Produção e Matemática.

**Quadro 1 – Projetos de Pesquisa Ativos até o ano de 2017 na Cesuca**

<b>Projeto de Pesquisa</b>	<b>Início</b>	<b>Alunos de Graduação</b>	<b>Integrantes</b>
A Argumentação Jurídica no Contexto da Proteção ao Meio Ambiente	2012		2
A Atividade Jurisdicional como Instrumento de Efetivação da Sustentabilidade Econômica e a Concomitante Proteção do Direito Fundamental Indígena	2013	2	4
A Inclusão Escolar e as Avaliações em Larga Escala: Efeitos sobre o Currículo e o Trabalho Docente na Educação Básica	2013	2	11
A Inclusão Escolar e as Avaliações em Larga Escala: Tensões e Desafios no Ciclo de Alfabetização	2014		8
A Latência na Contemporaneidade: Um Estudo com Crianças Brasileiras de 10 Anos de Idade	2016		5
A Limitação Territorial dos Limites Subjetivos da Coisa Julgadas nas Ações Coletivas e Restrição da Tutela de Direitos Fundamentais	2012		1
Adaptação Acadêmica dos Alunos da Psicologia do Cesuca ao Ensino Superior: Uma Proposta de Intervenção e Avaliação	2011		3
Alienação Parental: A Destruição dos Laços Familiares	2016		1
Análise Econômica do Direito e a Função Social da Propriedade Industrial	2015	1	1
Blochchein Technology and Decentralized Governance	2016		2
Com o Vento a Favor: Elaborando Soluções Eficientes a Partir da Energia Eólica	2015	2	3
Compartilhando Experiências com a Terceira Idade: Integração Ensino e Serviço	2015	7	8
Conhecimento dos Acadêmicos da Faculdade Inedi-Cesuca acerca das Doenças Cardiovasculares	2015	10	4
Desenvolvimento de Inovações Tecnológicas Aplicadas à Eficiência Energética: Grandezas Luminosas	2015	6	9
Diálogos do Direito	2010		1

Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família ao Cuidar de Mulher em Situação de Violência	2015		3
Estado e Direito: O Poder, a Violência e Justiça nas Sociedades Modernas	2012		2
FIPA? Formação Docente, Inclusão e Processos de Aprendizagem	2016		2
Gamificação no Ensino de Ciências e Matemática	2015	1	3
Gestão da Vida Acadêmica: Programa de Adaptação ao Ensino Superior	2013		2
Hans-Georg Gadamer. Hermenêutica Filosófica e Aproximações com a “Teoria Pura do Direito” de Hans Kelsen e a Teoria Literária de W. Benjamin	2013		1
Ideação Suicida e os Traços da Personalidade Borderline em Adolescentes	2015		3
Liberdade ou Proibição do Discurso no Brasil	2011	1	2
Manejo dos Recursos Tecnológicos de Informação e Comunicação em Psicoterapia Psicodinâmica Presencial	2016		2
Melhorias de Processos Produtivos Através do Mapeamento do Fluxo de Valor	2015		1
Núcleo de Assistência Psicológica Junto à Vara da Violência de Cachoeirinha	2013	6	2
O Desenvolvimento da Autonomia Adolescente na Perspectiva de Pais e Filhos: Valores, Estilos Educativos e a Legitimidade da Autoridade Parental	2014		2
O Direito Administrativo no Constitucionalismo Contemporâneo: Cidadania e Efetividade da Hermenêutica Jurídica no Estado Democrático de Direito	2014		1
O Direito de Acesso na Sociedade Digital	2012	4	7
O Direito e a sua Linguagem: Uma Releitura de Warat	2014		1
O Papel do Professor na Socialização do Conhecimento: Transmissão ou Produção do Saber	2014		1
O Princípio Intergeracional	2013	1	1
Os Vulneráveis e o Direito Privado	2014	3	1
Possibilidades de Infância na Contemporaneidade	2010	3	4
Programa de Nivelamento em Língua Portuguesa para o Direito	2013	2	1
Promoção de Forças e Virtudes nos Colaboradores do Cesuca	2015		3
Redes de Vigilância em Saúde – Integração Ensino e Serviço	2015	2	3
Sentenças e Conflitualidades de Gênero e Sexualidade: Uma Análise das Fontes, dos Argumentos Jurídicos e da Formação Curricular dos Operadores de Direito no Rio Grande do Sul	2013		7
Sistemas de Informações da FAP's	2009		1
Tradições Teóricas e Políticas dos Direitos Humanos e seus Possíveis Impactos na Educação em Direitos Humanos	2013		6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no Quadro 1, podemos verificar que há uma quantidade superior de projetos na área de Ciências Sociais e Ciências Sociais Aplicadas, sendo 29 projetos de pesquisa, depois temos 9 projetos vinculados às Ciências da Saúde e 2 projetos da área de Ciências da Engenharia e Tecnologias. Esta disposição reflete o corpo docente e os cursos da Cesuca que, em sua maioria, são de Ciências Sociais Aplicadas. É possível identificar a predominância das

áreas de Direito, Psicologia e Educação nos projetos de pesquisa. Esta predominância poderá ser vista a seguir ao analisar as linhas de pesquisa.

Através do levantamento dos currículos Lattes, foram encontradas 32 linhas de pesquisa vinculadas à Cesuca, como podemos ver no Quadro 2.

**Quadro 2 – Linhas de Pesquisa Atuais na Cesuca**

<b>Área de Ensino/Estudo</b>	<b>Linha de Pesquisa</b>
Administração	Gestão Ambiental e Responsabilidade Social
Administração	Memória e Gestão Cultural
Administração	Trabalho e Processos Organizativos
Direito	Argumentação Jurídica e Meio Ambiente
Direito	Direito do Estado e Direitos Fundamentais
Direito	Direito e Literatura
Direito	Direito, Hermenêutica e Psicanálise
Direito	Direitos Humanos e Direitos Fundamentais
Direito	Efetividade do Direito na Sociedade
Direito	Estado Contemporâneo e Constituição
Direito	Estado, Democracia e Direitos Fundamentais
Direito	Estado, Direito e Transnacionalização
Direito	Hermenêutica, Constituição e Concretização dos Direitos
Direito	Hermenêutica, Jurisdição e Sistemas Jurídicos
Direito	Mecanismos de Efetivação da Democracia Sustentável
Direito	Prova Penal e Falsas Memórias
Direito	Teoria Geral do Direito
Educação	Educação e Saúde
Educação	Educação em Ciências
Educação	Educação em Saúde
Educação	Gamificação no Ensino de Ciências e Matemática
Educação	Orientação Profissional nas Escolas de Cachoeirinha
Educação	Projeto Piloto: O Sucesso do Aluno do Cesuca É Responsabilidade de Todos
Enfermagem	Cuidado de Enfermagem na Saúde da Mulher, Criança, Adolescente e Família
Enfermagem	Enfermagem no Ciclo Vital
Engenharia/Tecnologia	Fontes Renováveis de Energia e Eficiência Energética
Letras	Fundamentos Linguísticos e Produção Textual
Psicologia	Infância e Contemporaneidade
Psicologia	Inovação Metodológica na Psicologia do Cesuca
Psicologia	Núcleo de Assistência Psicológica Junto à Vara de Violência de Cachoeirinha
Psicologia	Promovendo Forças e Virtudes nos Colaboradores do Cesuca
Psicologia	Psicoterapia Psicanalítica Breve

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível verificar que a área que possui mais linhas de pesquisa é o Direito, possuindo 14 linhas. Áreas da saúde, como Enfermagem e Psicologia, possuem poucas linhas de pesquisa em comparação com as Ciências Sociais Aplicadas. A instituição apresenta apenas uma linha de pesquisa voltada para a tecnologia, sendo esta linha relacionada aos dois projetos de pesquisa sobre energia eólica.

A única fonte de financiamento de pesquisa da instituição é a própria Cesuca. Não há projetos financiados pelo CNPq e nem projetos financiados por empresas que poderiam ser parceiros ou clientes. Também verificou-se que a demanda por pesquisa na Cesuca é interna,

vinda principalmente dos docentes de forma descentralizada e, com menos intensidade, da Instituição, de forma centralizada. O setor privado contribui minimamente como demanda de pesquisa. Por parte das instituições públicas, em todos os âmbitos, não há solicitação por pesquisa da Cesuca.

Além das pesquisas, a Cesuca também realiza projetos de extensão voltados para a comunidade local. Podemos verificar no Quadro 3, que a maior parte dos projetos estão voltados para ações comunitárias e problemas sociais. Estes projetos foram identificados através do levantamento dos currículos Lattes e referem-se ao período de 2012 até 2017.

**Quadro 3 – Projetos de Extensão Realizados pela Cesuca (2012-2017)**

<b>Projetos de Extensão</b>	<b>Início</b>	<b>Final</b>	<b>Alunos Envolvidos</b>	<b>Docentes Envolvidos</b>
Programa de Nivelamento de Língua Portuguesa para o Curso de Direito	2013	Atual	1	3
A História do Direito Constitucional	2015	2015	30	1
Questões Críticas sobre a Violência de Gênero	2015	2015	30	1
O Tráfico Internacional de Pessoas	2015	2015	30	1
Atividade Social de Serviços a Comunidade	2013	2013		1
Empreendedorismo, Marketing e Vendas, Negociação e Liderança, Oratória	2005	Atual		1
Atenção Farmacêutica a Grupos Especiais	2016	Atual	8	4
Ação Social na Comunidade	2015	2015	5	1
Ação em Saúde no Município de Cachoeirinha	2015	2015	6	2
Ação de Saúde da Mulher de Cachoeirinha	2015	2015		2
Multiplicadores de Saúde	2015	Atual		2
Compartilhando Experiências com a Terceira Idade: Integração Ensino e Serviço	2015	Atual	5	6
Psicologia e Saúde Mental	2015	2015		2
Psicologia Jurídica e Violência Intrafamiliar	2013	Atual	8	2
Projeto Atenção: Intervenções a Partir de Visitas Domiciliares	2013	Atual		3
Projeto Trocando Saberes: Experiência Vivida pelas Estagiárias de Psicologia e Pelos Agentes Comunitários de Saúde de Cachoeirinha-RS	2013	Atual		1
Possibilidades de Infância na Contemporaneidade	2010	Atual	2	1
Curso “Leitura e Produção de Texto no Ensino Superior”	2013	2013		1
Curso APA: Um Estilo para a Produção Científica na Psicologia	2013	2013		1
Assistência Psicológica de Casais e Famílias em Situação de Violência Encaminhados pela 2ª Vara Criminal de Cachoeirinha	2013	Atual		2

Fonte: Elaborado pelo autor.

A participação dos discentes é evidenciada nos projetos de pesquisa e extensão. Tais atividades auxiliam no desenvolvimento do estudante e abrem caminho para uma futura carreira acadêmica. Os projetos comunitários também são verificados nas duas atividades, o que significa identificação da faculdade com a sua região, principalmente Cachoeirinha. A relação de parceria da faculdade com a comunidade pode trazer mudanças e melhorias locais, podendo representar inovação e agregação de conhecimento para a instituição.

### 6.3.3. CORPO DOCENTE E PUBLICAÇÕES

A Cesuca conta com um corpo docente composto por professores que possuem desde apenas graduação até professores com pós-doutorado. A qualificação e a experiência dos professores é importante para as políticas da instituição, principalmente devido ao seu posicionamento nos rankings do Ministério da Educação, como Índice Geral de Cursos e os rankings do Enade.

De 2012 até 2017 a Cesuca contou com aproximadamente 235 docentes, cadastrados na plataforma Lattes. Foram identificados 15 com titulação máxima de pós-doutorado, 59 com doutorado, 133 com mestrado, 23 com especialização e 5 com graduação. Ou seja, de 2012 até 2017, a Cesuca contou com quase um terço de professores que chegaram ao título de doutor. Neste período foram identificados apenas 13 docentes com carga horária igual a quarenta horas, sendo que foram identificados apenas 7 com vínculo ainda ativo na instituição até 2017. Atualmente os cursos de graduação contam com 96 professores, onde 33% possui doutorado, 62,5% possui mestrado e 4% são especialistas.

A grande maioria dos docentes da instituição são horistas e também trabalham em outras instituições de ensino superior. Esse modelo de contratação implica mais dificuldade na realização de políticas e estratégias voltadas para a pesquisa e para publicações, uma vez que torna-se mais difícil propor metas para professores que trabalham em diferentes instituições.

Como já mencionado anteriormente, a Cesuca não apresenta controles nem metas para publicações do corpo docente. O número alto de docentes horistas também representa uma dificuldade para tal controle. Apesar disso, a Cesuca possui suas próprias revistas e periódicos onde os docentes podem publicar seus artigos. A maior parte das publicações pertencem a

docentes da Cesuca, mesmo que outros possam publicar. O Quadro 4 apresenta as revistas/anais que a instituição publicou no período de 2012 a 2016.

**Quadro 4 – Revistas e Anais Publicados pela Cesuca (2012-2016)**

Publicação	Indexada	2012	2013	2014	2015	2016
Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca	Não	S/ Edições	S/ Edições	Não Classificada	C (Interdisciplinar)	S/ Edições
Mostra de Iniciação Científica do Cesuca	Sim	Não Classificada	Não Classificada	Não Classificada	C (Direito)	Não Classificada
Revista Cadeia Produtiva	Sim	Não Classificada	S/ Edições	S/ Edições	S/ Edições	S/ Edições
Revista Cesuca Virtual	Sim	S/ Edições	Não Classificada	Não Classificada	Não Classificada	S/ Edições
Revista Cuidado em Enfermagem	Não	S/ Edições	S/ Edições	S/ Edições	Não Classificada	Não Classificada
Revista de Pós-Graduação: Desafios Contemporâneos	Sim	S/ Edições	S/ Edições	Não Classificada	Não Classificada	S/ Edições
Revista Diálogos do Direito	Sim	C (Direito),	C (Direito) e B5 (Interdisciplinar)	C (Direito)	C (Direito), C (Educação) e B4 (Interdisciplinar)	C (Direito), C (Educação) e B4 (Interdisciplinar)
Revista Educação em Rede: Formação e Prática Docente	Sim	B2 (Ensino)	Não Classificada	Não Classificada	B5 (Educação), B1 (Ensino) e B4 (Interdisciplinar)	S/ Edições
Revista Jurídica do Cesuca	Sim	S/Edições	B4 (Direito)	Não Classificada	B4 (Direito), C (Educação) e C (Interdisciplinar)	S/ Edições
Revista Saúde Mental em Foco	Não	Não Classificada	Não Classificada	Não Classificada	S/ Edições	S/ Edições
RECC: Revista Científica do Cesuca	Não	S/ Edições	S/ Edições	S/ Edições	Não Classificada	S/ Edições

Fonte: Elaborado pelo autor.

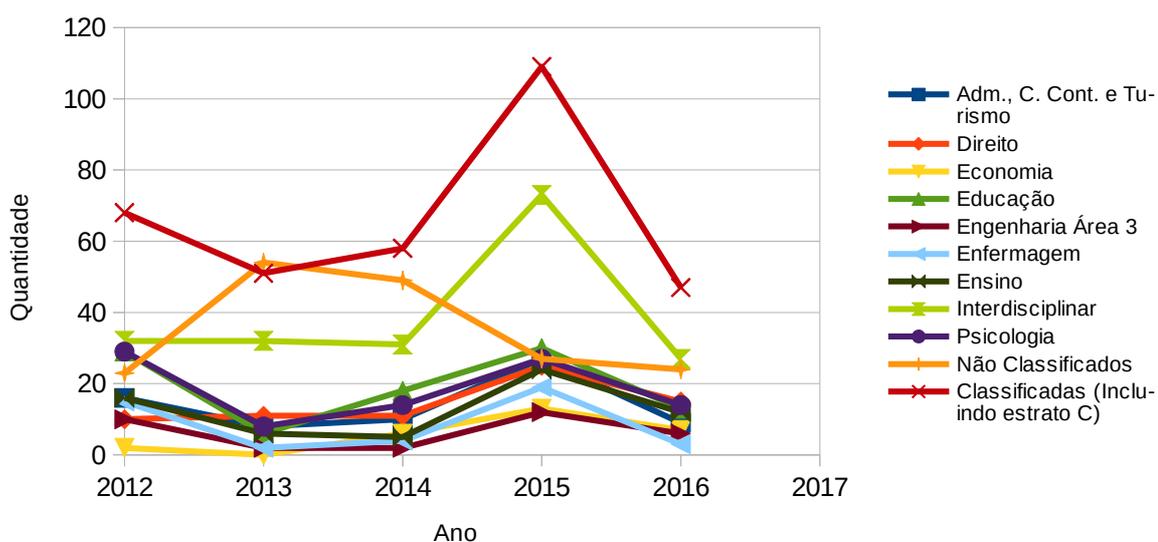
A Revista Jurídica do Cesuca é uma das revistas indexadas mais bem classificadas entre as 11 publicações periódicas. A edição nº 1 da revista seguia a linha de pesquisa “Propriedade Intelectual”, enquanto as outras edições passaram a seguir a linha “Direitos Fundamentais e Cidadania”. Além de ser uma das revistas mais bem avaliadas, é uma das que possui maior participação externa à Cesuca, principalmente na publicação de artigos. Além da

Revista Jurídica do Cesuca, outra revista que conquistou uma boa avaliação pela Qualis foi a Revista Educação em Rede, que alcançou o Qualis B5 em educação, em 2015.

É possível verificar que 2015 foi o ano com maior número de revistas e anais publicados. Entretanto no ano seguinte apenas 3 revistas e anais foram publicados. Esse aumento do número de publicações no ano de 2015 em relação aos anos anteriores também poderá ser verificado posteriormente nas publicações individuais.

Quanto às publicações individuais, foram identificados aproximadamente 520 artigos publicados de 2012 a 2016. É possível verificar um aumento no ano de 2015, tanto em números totais, quanto por áreas. Apenas o número de publicações em periódicos/revistas não classificados teve uma diminuição no ano de 2015, como podemos ver no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Publicações Classificadas na Lista Qualis (2012-2016)**



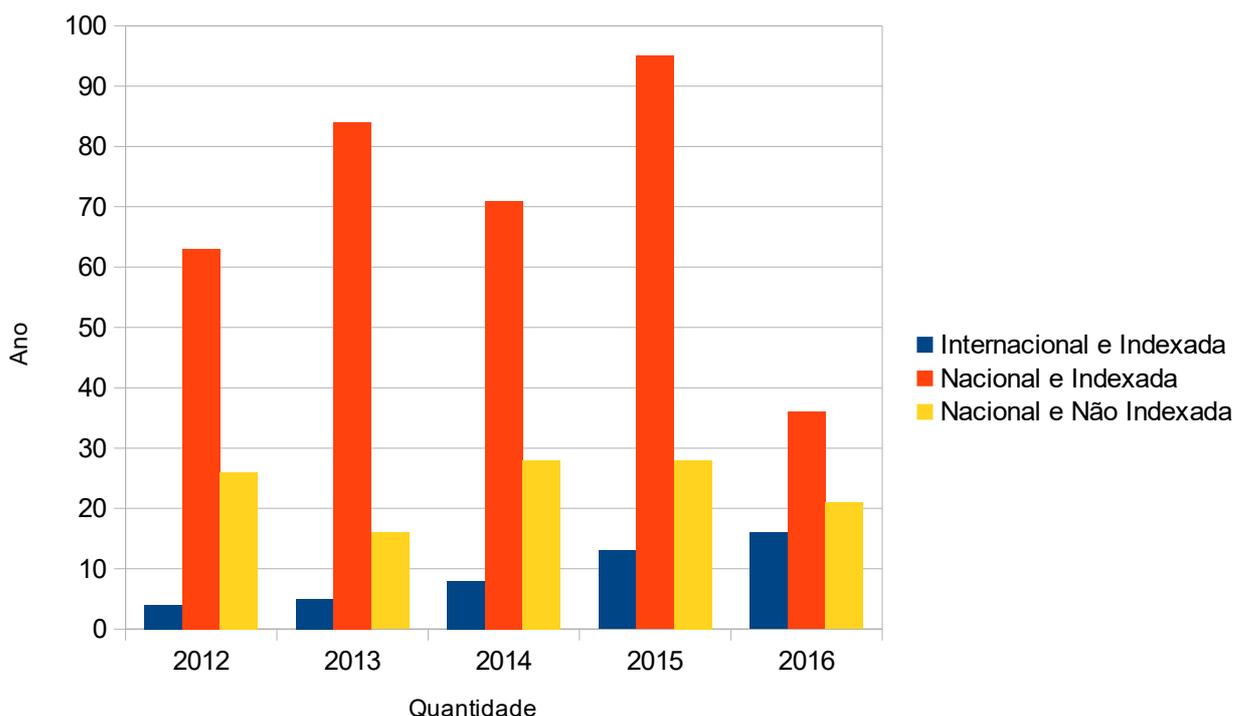
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no Gráfico 1, é possível notar que em todas as áreas foram publicados menos de 20 artigos classificados por ano. Não foram incluídas nas áreas individuais os artigos publicados classificados no estrato C, que significa que a revista ou periódico não se enquadra como publicação científica ou não atende aos requisitos mínimos (BARATA, 2016).

Dos mais de 500 artigos encontrados, a maior parte deles foi publicada em revistas indexadas. Como mostra o Gráfico 2, o número de não indexados é muito pequeno em comparação aos indexados, indicando que a maior parte das publicações estão disseminadas

pela internet. Entretanto, a quantidade de artigos publicados em periódicos/revistas internacionais é inferior ao número de artigos não indexados e muito pequena comparada aos artigos publicados em revistas nacionais. Os principais indexadores encontrados foram as plataformas Capes, Scielo, DOAJ, Google Acadêmico e Latindex.

**Gráfico 2 – Artigos Indexados e Não Indexados (2012-2016)**

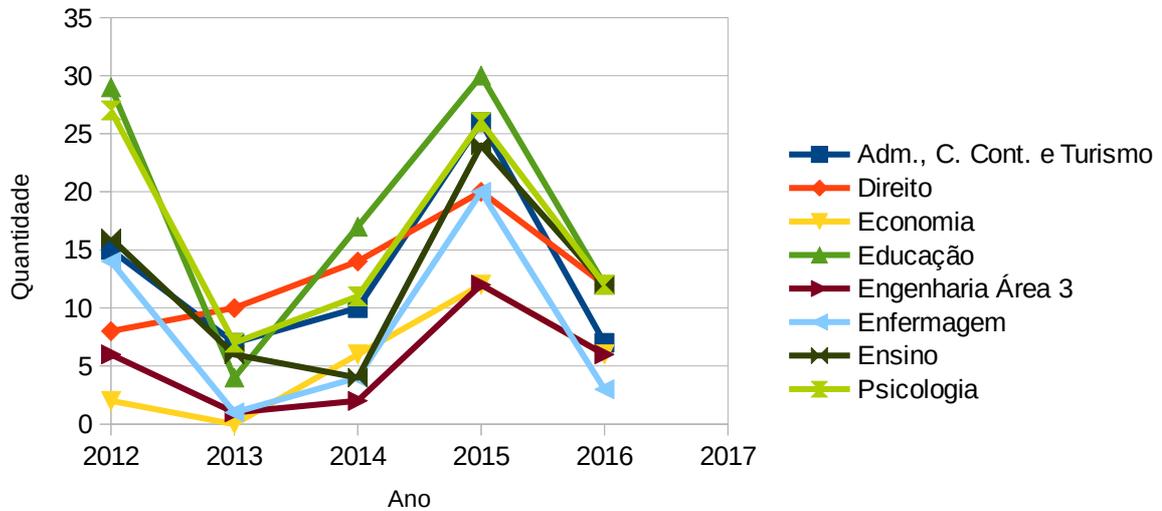


Fonte: Elaborado pelo autor.

Cruzando os dados dos artigos indexados com os artigos da lista Qualis, apresenta-se o Gráfico 3. É possível ver que houve uma maior quantidade de artigos classificados em Psicologia e Educação, principalmente em 2012 e 2015. Evidentemente, as áreas de Engenharia 3 (que inclui engenharia mecânica e de produção) e Economia apresentam as menores quantidades de artigos indexados.

Além das revistas e periódicos, os congressos também representam uma fonte importante de disseminação do conhecimento. A Cesuca promove anualmente a sua Mostra de Iniciação Científica, que conta com trabalhos de alunos bolsistas e professores. Em 2015, a Mostra de Iniciação Científica da Cesuca foi classificada com nota C na lista Qualis da área de Direito. Foram identificados 446 trabalhos publicados em anais de congresso, Sendo que 167 eram resumos e 279 eram trabalhos completos. Através do Gráfico 4, pode-se comparar a evolução do número de trabalhos publicados em anais.

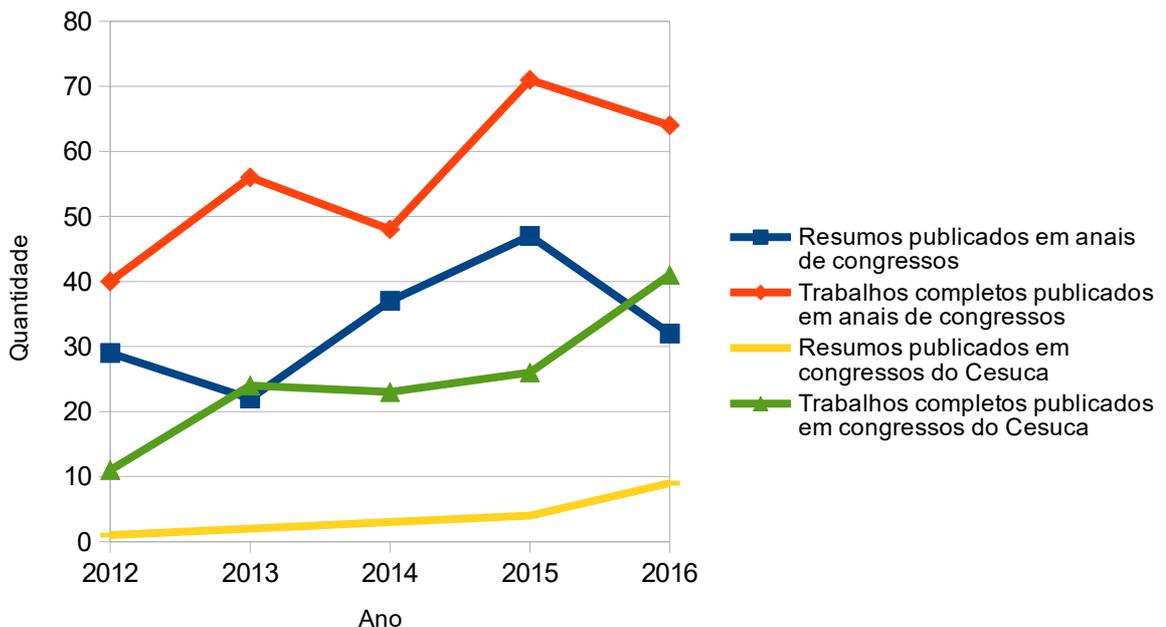
Gráfico 3 – Artigos Presentes na Lista Qualis e Indexados (2012-2016)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A quantidade de trabalhos é superior ao número de resumos, em todos os anos verificados. É possível verificar que mais de um terço dos trabalhos foram publicados em congressos da própria Cesuca. Verifica-se também um crescimento no ano de 2015 em relação aos anos anteriores, assim como no caso dos artigos.

Gráfico 4 – Trabalhos Publicados em Anais de Congressos (2012-2016)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Há uma pequena vantagem nas áreas de Educação, seja como publicações individuais na lista Qualis, seja pelos periódicos publicados pela Cesuca. Evidentemente as principais áreas, em termos de publicações, encontram-se na área de Gestão, Direito, Educação e Psicologia.

Grande parte das publicações em congressos foram feitas na própria Mostra de Iniciação Científica da Cesuca. Isso pode ser visto como um ponto positivo se considerar como uma forma de incentivo para que seus docentes e discentes produzam e disseminem conhecimento. Entretanto, uma maior variedade de publicações em anais de congressos evidenciam uma maior participação da instituição e dos docentes na comunidade científica externa à faculdade.

#### 6.4. ANÁLISE DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E DAS ATIVIDADES DE PESQUISA DA CESUCA

Através do levantamento de dados e da pesquisa, foi possível identificar e caracterizar as capacidades de inovação e o desenvolvimento de pesquisas na Cesuca, descritos anteriormente. Com estas informações é possível elaborar uma análise identificando melhorias e problemas no processo de inovação, que podem afetar o crescimento e a competitividade.

A área de gestão, apesar de profissionalizada, não pratica constantes atualizações em termos de processos, ferramentas e capacitação. Para uma instituição que oferece, em sua maioria, cursos voltados para área de negócios e gestão, a instituição é relativamente pouco modernizada. É evidente que o tamanho da faculdade influencia este comportamento, mas com uma formalização de processos e treinamento constante, a Cesuca pode agregar valor em termos de qualidade e serviço ao cliente, neste caso, os alunos. Um ponto positivo para a gestão da Cesuca é a sua política de ensino, visando a excelência acadêmica e qualidade do ensino. Tal política deu resultados que colocaram a Cesuca em evidência devido às classificações do IGC (Índice Geral de Cursos) e do CPC (Conceito Preliminar de Curso), realizadas pelo MEC, com destaque para os cursos de Administração e Psicologia.

As capacidades comerciais e de marketing foram as mais promissoras. Tal fato deve-se às parcerias que a Cesuca possui e a identificação com a região onde está instalada. Promover parcerias é uma atitude promissora em termos de divulgação da marca e imagem de

identificação com a comunidade local. Entretanto, seria útil, em termos de crescimento, promover parcerias com outras faculdades e instituições de ensino locais como forma de agregar conhecimento em diversas áreas e ampliar a oferta de cadeiras, cursos ou métodos de ensino.

Um ponto a se considerar é que a Cesuca baseia sua precificação nos custos, o que significa que há pouco valor agregado no que a faculdade cobra. Isto também é evidente nos convênios que a instituição realiza, de forma a oferecer diferentes opções de negociação. Em parte, deve se considerar o lado positivo, já que o ensino superior é caro para a maioria da população, é justificável oferecer melhores ofertas de pagamentos para os alunos.

Quanto à capacidade de desenvolvimento, a instituição não apresenta uma estrutura voltada para aproveitamento das atividades relacionadas a esta capacidade. Apesar de contar com 8 laboratórios, tais estruturas estão voltadas para o ensino dos cursos de Engenharia, Matemática, Psicologia e Enfermagem, não para a pesquisa e desenvolvimento de tecnologias.

Em relação ao “setor de pesquisa”, este não conta com pessoal dedicado exclusivamente à realização de projetos de pesquisa, sendo que o mais próximo de um núcleo de pesquisa é o comitê voltado para avaliar questões éticas nas pesquisas propostas e realizadas.

A coerência entre os projetos e as linhas de pesquisa é um fator que é avaliado nas certificações da Capes, para a pós-graduação. Entretanto, em muitos projetos de pesquisa da Cesuca não foram identificadas coerência com as linhas de pesquisa e muitas linhas de pesquisa não apresentaram projetos vinculados. Além disso, há apenas um grupo de pesquisa ativo na faculdade. Isso indica uma necessidade de estruturação das atividades de pesquisa, de forma alocar recursos humanos e materiais de forma mais organizada.

Uma característica positiva encontrada em projetos de pesquisa e extensão é seu objeto de estudo ser os problemas sociais e locais. Aproximar-se da comunidade através da pesquisa pode ser um fator a ser explorado pela Cesuca, de forma a trazer inovação e crescimento para a instituição.

Através da análise das áreas de gestão, comercial e desenvolvimento/pesquisa, o Quadro 5 visa identificar características vantajosas e características a melhorar nas capacidades de inovação da Cesuca.

Analisando de forma geral, a capacidade comercial demonstra ser a mais promissora, inclusive é a área considerada pela gestão da faculdade como a que mais sofre mudanças ao longo do tempo. Mesmo assim, ainda podem ser feitas melhorias de modo a explorar melhor o

potencial comercial da Cesuca. Tanto as capacidades de gestão quanto as capacidades de desenvolvimento apresentam um grande número de características que precisam de melhorias. Tais melhorias podem ser de difícil aceitação por parte da diretoria e da gerência, afinal o tamanho e a natureza da instituição podem influenciar a tomada de decisão.

**Quadro 5 – Capacidades de Inovação e Atividades de Pesquisa da Cesuca**

	<b>Gestão</b>	<b>Comercial/Marketing</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Pesquisa</b>
<b>Características vantajosas</b>	Política de Ensino voltada para a Excelência Acadêmica;  Corpo docente e direção altamente instruídos em gestão.	Parcerias com empresas, entidades de classe e escolas para a promoção de cursos de extensão e convênios p/ o pagamento de mensalidades;  Cursos voltados para o mercado de trabalho local;  Realização de pesquisas sobre o corpo discente.	Corpo docente qualificado (aprox. 1/3 possui doutorado);	Corpo docente qualificado (aprox. 1/3 possui doutorado);  Grande parte das pesquisas voltadas para questões internas e problemas regionais;  Publicação de revistas e realização de uma mostra científica, incentivando docentes e discentes a produzirem conhecimento.
<b>Características a serem melhoradas</b>	Modernização e atualização;  Processos e padronização;  Integração e informatização;  Capacitação e treinamento.	Precificação baseada em custos.	Grande maioria dos professores é horista e trabalha em outras faculdades ou universidades;  Espaço físico e recursos limitados;  Ausência de parcerias de pesquisa com outras IES e ICT's;	Grande maioria dos professores é horista e trabalha em outras faculdades ou universidades;  Ausência de parcerias de pesquisa com outras IES e ICT's;  Pesquisa vista como não obrigatória para a Cesuca;  Ausência de controle sobre publicações científicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verificando as publicações, foi visto que a grande maioria dos artigos estão publicados em revistas e periódicos indexados e classificados na lista Qualis. Não foi identificada

nenhuma área que apresente destaque em relação às outras em termos de publicações científicas disseminadas e reconhecidas. Se analisar as publicações em conjunto com os projetos de pesquisa, as revistas e as linhas de pesquisa, é possível verificar que as áreas de Direito, Educação e Psicologia são as mais presentes. É importante colocar também que as áreas de Gestão e Negócios, que englobam a maior parte dos cursos de graduação e pós-graduação, são menos frequentes que as três áreas mencionadas anteriormente. Deve-se analisar esta situação de dois ângulos. Primeiro, é preciso observar que são cursos voltados para o mercado de trabalho, não para a área acadêmica. Por outro lado, para uma área que representa a maior parte dos cursos oferecidos, ela é relativamente pouco representada nas publicações e nas pesquisas.

Visto isso, serão propostas algumas mudanças, aplicáveis em curto prazo, que podem representar melhorias para as capacidades de inovação e para a atividade de pesquisa da Cesuca.

#### 6.4.1. MELHORIAS APLICÁVEIS A CURTO PRAZO

Analisando as características gerais da Cesuca, suas capacidades de inovação e suas atividades de pesquisa, foi observado que a instituição pode percorrer dois caminhos de crescimento. Um deles é o caminho vertical, através da especialização em uma ou poucas áreas de ensino e domínio destas áreas através de pesquisa, sendo este um caminho mais propenso à inovação, mas também mais arriscado, pois representa uma aposta em um caminho com menos opções de fuga em caso de fracasso. O segundo caminho é um crescimento horizontalizado, baseado na oferta de uma maior variedade de cursos. Foi possível verificar que a instituição está mais interessada em um crescimento baseado em uma maior variedade de cursos.

O setor de pesquisa apresenta uma série de necessidades de melhorias que poderiam incrementar a capacidade de desenvolvimento da Cesuca como, por exemplo, o aumento de número de docentes sob o regime de dedicação exclusiva, a contratação de funcionários e a disponibilização de recursos voltados exclusivamente para pesquisa, entre outras melhorias. Entretanto, estas mudanças estão longe dos interesses da faculdade. Por isso, propõe-se que a Cesuca formalize e institucionalize a realização de projetos e linhas de pesquisas voltados para o desenvolvimento interno e comunitário local. Esta proposta pode ser aplicada através

da imposição da Cesuca para os seus pesquisadores ou ser incentivada, através de premiações e a facilitação da disponibilização de recursos para estas tarefas, o que manteria ainda uma autonomia dos pesquisadores. Internamente, a Cesuca pode realizar pesquisa na área de Gestão, Contabilidade, Psicologia, Educação e Ensino. Externamente, a Cesuca pode trabalhar com as áreas de Direito, Gestão, Enfermagem, Psicologia e Educação. A Região Metropolitana de Porto Alegre é, infelizmente, uma fonte de problemas sociais que podem ser objeto de estudo da faculdade. A Cesuca também pode contribuir com a comunidade através do estudo das áreas de Gestão e Negócios, afinal, tanto Cachoeirinha quanto toda a Região Metropolitana são industrializadas e com grande número de atividades de comércio e serviços.

Tal proposta visa proporcionar inovações e melhorias e internas na Cesuca e o desenvolvimento da região onde a Cesuca localiza-se, criando uma identidade local e fortalecendo seu nome na região.

A segunda proposta tem o objetivo de fortalecer as quatro capacidades de inovação, em especial a capacidade de gestão. Está proposta visa realizar melhorias baseadas em quatro palavras-chave: Gestão estratégica, processos, integração e informatização.

Por meio da gestão estratégica, propõe-se incluir as atividades de pesquisa nos objetivos gerenciais da instituição e apresentar metas a serem alcançadas pelos colaboradores envolvidos nestas atividades. Além da pesquisa, melhorias comerciais e gerenciais podem representar objetivos estratégicos a serem buscados pela instituição. No caso da Cesuca, a ferramenta mais recomendada para este caso é o BSC (KAPLAN, 2004), pois as melhorias nas atividades de inovação podem ser abrangidas pelas perspectivas utilizadas na ferramenta, sendo estas perspectivas a Financeira (Faturamento), Clientes (Capacidade comercial), Processos internos (Capacidade de gestão e produção; capacidades de inovação em geral) e, por fim, Aprendizado e Crescimento (Capacidade de desenvolvimento; inovação; pesquisa; capacidades de inovação em geral).

As melhorias no processo visam padronizar e formalizar todas as áreas da Cesuca, de modo a alinhar atividades da instituição com os objetivos estratégicos a serem desenvolvidos. Com processos bem definidos, também será mais fácil de propor e alcançar metas de desempenho em todas as áreas da Cesuca.

A proposta de melhoria na integração entre os setores busca manter um maior controle sobre as atividades e facilitar a implementação de futuras mudanças em diferentes setores da faculdade. Também tem como objetivo auxiliar as pesquisas voltadas para melhorias internas e para que a instituição funcione como um sistema organizacional unificado e permita um

melhor controle estratégico. Para que haja tal integração é necessário melhorias nos sistemas organizacionais e a implementação de um sistema informatizado que integre as áreas.

A informatização de todos os setores busca, não somente integrar as áreas, mas também melhorar e facilitar o relacionamento com os alunos e aumentar a possibilidade de oferta de cursos, disciplinas e conteúdos à distância. Esta proposta pode ser a mais difícil de se implementar, pois requer investimento em bens de capital, consultoria e capacitação. É um investimento caro, mas que já é acessível à organizações de pequeno porte.

Enfim, tais propostas buscam melhorar o desempenho das capacidades de inovação da Cesuca e para as atividades de pesquisa. Propor mudanças exageradas, significam um investimento alto e, na maioria dos casos, longe do que a instituição pretende ou pode aplicar. Por isso, estas mudanças visam proporcionar mudanças a curto prazo que possam trazer retornos positivos à Cesuca.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou identificar e analisar as atividades de inovação na Cesuca, de modo a compreender como a instituição se estrutura para inovar e como ela pode crescer através da inovação. Com base no Modelo das Capacidades de Inovação, no levantamento de pesquisas e publicações científicas, a pesquisa se desenvolveu de modo a atender aos objetivos de pesquisa propostos.

A Cesuca, instituição analisada, é relativamente nova no mercado e possui um longo caminho para crescer e se equiparar a instituições conhecidas na Região Metropolitana de Porto Alegre, como a UFRGS, a Unisinos, a ULBRA-RS e a PUC-RS. Tal crescimento leva anos para ocorrer e não foi considerado nesta pesquisa.

Por esse motivo, buscou-se analisar a Cesuca em diferentes âmbitos de sua estrutura, além de simplesmente a pesquisa e o ensino. Considerou-se então, capacidades que possam representar diferencial na Cesuca e possam promover mudanças que melhorem o desempenho da Cesuca como instituição de ensino superior e como agente econômico. Por esse motivo, foi escolhido o Modelo das Capacidades de inovação para realizar esta análise.

Como resultado, identificou-se que a Cesuca possui uma capacidade comercial mais adequada e promissora. As capacidades de gestão e desenvolvimento apresentaram muitas necessidades de melhoria que poderiam trazer frutos a longo prazo para a faculdade.

O levantamento de currículos pela plataforma Lattes, utilizado para identificar docentes, pesquisadores, projetos de pesquisa e extensão, linhas de pesquisa e publicações científicas, apresentou limitações devido à grande quantidade de currículos desatualizados (grande parte atualizou pela última vez em 2016) e a algumas informações que não esclareciam se determinada atividade era vinculada à Cesuca. Estas limitações não permitiram identificar um crescimento de publicações científicas no ano de 2016. Entretanto, foi possível identificar uma grande quantidade de publicações indexadas e presentes na lista Qualis. Não foi identificada nenhuma área com uma superioridade em qualidade, disseminação e volume de publicações que fosse destacável.

Com as devidas análises, pode-se afirmar que a Cesuca é uma instituição proativa na qualidade do ensino e nas atividades de pesquisa. Entretanto, ainda possui um longo caminho a percorrer para se tornar uma instituição de ensino inovadora.

Para percorrer este caminho, foram propostas algumas melhorias nas atividades de pesquisa e na estruturação em geral. Foi proposto que as pesquisas sejam

incentivadas/impostas a promoverem mudanças internas e comunitárias, com a finalidade de desenvolver a Cesuca e a região ao seu redor. Também foram propostas melhorias estruturais, baseadas em gestão estratégica, processos, integração e informatização, para que a faculdade possa definir e atingir seus objetivos de forma mais eficiente. Com estas pequenas mudanças, a Cesuca pode seguir um caminho sustentável de crescimento e mudanças, podendo em um futuro próximo vislumbrar estar no mesmo patamar de grandes universidades.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Elenara Chaves Edler de. **A evolução da produção científica nacional, os artigos de revisão e o papel do Portal de Periódicos da Capes**. 2013. 137 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Ciências Básicas da Saúde. Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde, Porto Alegre, BR-RS, 2013.
- BARATA, Rita de Cássia B.. Dez coisas que você deveria saber sobre o Qualis. **Revista Brasileira de Pós Graduação**. Brasília, v. 13, n. 30, p. 013 - 040, jan./abr. 2016.
- BOHER, Cariza Teixeira. Identificação e Mensuração das Atividades de P&D em Serviços: Evolução e Desafios de Conceitos e Indicadores. *Em*: BRUNO-FARIA, Maria de Fatima (Org.); VARGAS, Eduardo R. de (Org.); MARTÍNEZ, Albertina Mitjás (Org.). **Criatividade e Inovação nas Organizações**. 1 ed., São Paulo: Atlas, 2013. p. 175-193.
- DELGADO, Grethel T. C.; PEDROZO, Eugênio Ávila. Estratégia de Inovação Das MPes Peruanas de Alimentos. **Organizações rurais & agroindustriais**, Lavras, MG, v. 15, n. 3, p. 359-369, set./nov. 2013. Disponível em:  
<<http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/view/733>> Acesso em: 26/09/2016.
- DORNELLES, Romulo Marques. **Capacidades de Inovação em Empresas de Software do Rio Grande do Sul**. 2014. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- DULLIUS, Andréia Cristina. **As Capacidades de Inovação em Startups: Um Estudo do Vale do Silício**. 2016. 167 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- HILLEN, Cristina; MACHADO, Hilka P. V.. Capacidade de Inovação de PMEs no Segmento Industrial de Confeccões. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.4 p. 76-

98, out./dez. 2015. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101482/107568>> Acesso em: 20/10/2016.

KAPLAN, Robert S.. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 1 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KESSLER, Carlos Magno de Freitas. **Comportamento da Capacidade de Inovação ao Longo da Trajetória da Firma: Estudo de uma Empresa do Setor de Equipamentos Eletromédicos do Sul do Brasil**. 2014. 193 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJI, Jose Ricardo; POSSAS, Mario Luiz. Política industrial como política de inovação: notas sobre o hiato tecnológico, políticas, recursos e atividades inovativas no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas SP, v. 14, n. esp., p. 11-36, jul. 2015.

NETO, José de Paula Barros; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; FORMOSO, Carlos Torres. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 67-85, jan./mar. 2003.

OCDE. **Manual de Frascati: Metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental**. F. Iniciativa, 2002. Disponível em:

<[http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/14/Manual\\_de\\_Frascati.pdf](http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/14/Manual_de_Frascati.pdf)> Acesso em: 20/09/2016.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3 ed., Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 20/09/2016.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 32 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Claudio H.; HOOLEY, Graham. Impacto dos Recursos da Empresa na Performance de Inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n.4, p. 46-58, out./dez. 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

REICHERT, Fernanda; ZAWISLAK, Paulo Antonio; CAMBOIM, Guilherme Freitas. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 161-194, set./out. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p161-194>> Acesso em: 26/09/2016.

REZENDE, Adriano Alves de; TOYOSHIMA, Silvia Harumi. Regime tecnológico e ambiente de inovação para o setor de serviços de telecomunicação brasileiro. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas SP, v. 13, n. 2, p. 281-310, jul./dez. 2014.

RODRIGUES, Flávia C. R.; GAVA, Rodrigo. Capacidade de Apoio à Inovação dos Institutos Federais e das Universidades Federais no Estado de Minas Gerais: Um Estudo Comparativo. *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre RS, v. 22, n. 1, p. 26-51, jan./abr. 2016.

SANTANA, Guilherme Alves de; SILVA, Fábio M.; SOBRAL, Natanel Vitor; FERREIRA, Márcio H. Indicadores dos grupos de pesquisa da área de Gestão da Informação na Região Nordeste: um enfoque para a colaboração em artigos de periódicos. **Em Questão**, Porto Alegre, v.20, n. 3, p. 229-252, 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/49322>> Acesso em: 26/09/2016.

SCHUMPETER, Joseph A.. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1984.

TELLO-GAMARRA, Jorge Estuardo. **A Natureza Tecnológico-Transacional e o Desempenho da Firma**. 2013. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA; J., BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Innovation capability: From technology Development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, vol.7, n. 2, p.14-27, 2012.

ZAWISLAK, P. A., ALVES, A. C., TELLO-GAMARRA, J., BARBIEUX, D., REICHERT, F. M. Influences of internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, vol.30, n.1, p. 329-348, mar. 2013. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/263263744\\_Influences\\_of\\_the\\_Internal\\_Capabilities\\_of\\_Firms\\_on\\_their\\_Innovation\\_Performance\\_A\\_Case\\_Study\\_Investigation\\_in\\_Brazil](https://www.researchgate.net/publication/263263744_Influences_of_the_Internal_Capabilities_of_Firms_on_their_Innovation_Performance_A_Case_Study_Investigation_in_Brazil)>

Acesso em: 24/10/2016.

ZAWISLAK, P. A. (Coord.); FRACASSO, E. M (Coord.). **Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha**. Porto Alegre, RS: NITEC, 2015.

ZAWISLAK, P. A.; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M.; REICHERT, F. M.; PUFAL, N. A. Types of innovation in low-technology firms of emerging markets: an empirical study in Brazilian Industry. **Revista de Administração e Inovação**, vol.10, n.1, p.212-231, jan./mar. 2013.

Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79309>> Acesso em: 20/10/2016.

ZAWISLAK, P.A.; TELLO-GAMARRA, J.; ALVES, A.C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F.M. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics**, n. 13, p. 129-150, 2014. Disponível em:

<<http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2014-1-page-129.htm>>

Acesso em: 20/09/2016.

ZAWISLAK, P.A.; MARINS, Luciana M.. A Atividade de Inovação e sua Mensuração em Firms de Economias Emergentes: Contribuições para uma Medida Geral de Inovação. *Em*: BRUNO-FARIA, Maria de Fatima (Org.); VARGAS, Eduardo R. de (Org.); MARTÍNEZ, Albertina Mitjans (Org.). **Criatividade e Inovação nas Organizações**. 1 ed., São Paulo: Atlas, 2013. p. 156-174.

ZEN, A.C.; FRACASSO, E.M. Recursos, competências e capacidade de inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p.177-201, out./dez. 2012.

## Apêndice A

### **Bloco I: Informações Gerais.**

1. Quais certificações a Cesuca possui e em quais rankings a instituição está posicionada? Quais as políticas e projetos para conquista de certificações e posições em rankings?

2. A Cesuca possui parcerias com outras organizações em:

– cursos (Graduação, Pós-graduação, Extensão, Idiomas e Pré-vestibular) e intercâmbios? Explique.

– ações sociais? Explique.

3. Considerando a ampliação de vagas, a criação de novos cursos, a ampliação de atividades de pesquisa e aumento de espaço físico, a Cesuca possui planos de crescimento para os próximos 5 anos? Em que dimensões se dará esta expansão caso ocorra?

4. Perfil discente (Idade, sexo, município de residência, classe social, etc.).

5. A Cesuca possui algum modelo de referência ou *benchmark* no qual baseia seu processo decisório e planejamento ou até mesmo 'imita', em qualquer âmbito de suas atividades, as iniciativas realizadas por tal instituição? Explique.

### **Bloco II: Estrutura e Organização das Atividades de Pesquisa.**

6. Quais as atribuições do coordenador/diretor de pesquisa e extensão?

7. A Cesuca possui um 'Núcleo de Pesquisa'? Quais as atribuições do setor?

8. Colaboradores (não docentes) que trabalham no setor/núcleo de pesquisa.

9. Grupos de pesquisa. Coordenadores. Pesquisadores. Bolsistas.

10. Qual a autonomia dos docentes e dos bolsistas para o processo decisório em relação às pesquisas? A Cesua centraliza o processo decisório em relação a projetos de pesquisa e inovação?

### **Bloco III: Pesquisa, Publicações e Inovação.**

11. Parcerias de pesquisa. (Âmbito regional, nacional e internacional)

12. A Cesua trabalha com dados cientométricos para avaliar suas revistas, suas publicações e seus livros? Comente sobre a possibilidade e a dificuldade de trabalhar com estes dados.

13. Há alguma política de cobrança ou incentivo para qualidade das publicações (Qualis, indexadores).

14. A Cesua oferece alguma cadeira com conteúdo originado de pesquisas realizadas pela instituição?

15. A utilização de projetos de pesquisa para promover mudanças organizacionais, educacionais e/ou comerciais na Cesua faz parte de alguma estratégia, política ou procedimento da instituição?

16. Como a Cesua incentiva a inovação e o empreendedorismo, seja de alunos ou da comunidade?

## ANEXO A

De 0 a 5, o quanto inovadora é a Cesuca?

Você pode perceber que falar de inovação é falar em novidade. Mais do que isso, é falar em novidade no âmbito das empresas e instituições. Entretanto, para ser inovação de verdade, a novidade precisa gerar retorno positivo. O presente questionário tem por objetivo detalhar os procedimentos e técnicas, rotinas e resultados da Cesuca de modo a perceber o quanto inovadora é a instituição.

A seguinte pesquisa está dividida em 3 blocos: (1) caracterização da organização e descrição das áreas; (2) desempenho da Cesuca; e (3) informações gerais

3. Enumere as áreas abaixo em ordem de ocorrência da maior parte das novidades da Cesuca, sendo que 1 é onde mais acontecem e 4 onde menos acontecem mudanças.
- ( ) DESENVOLVIMENTO (Projetos, desenvolvimento de produtos, processos e tecnologias)
- ( ) PRODUÇÃO/OPERAÇÕES (Planejamento e controle da produção/operação, qualidade, manutenção, almoxarifado)
- ( ) GESTÃO (Estratégia, integração e coordenação de áreas diretas e de suporte)
- ( ) COMERCIAL (Marketing, compras e vendas, distribuição e logística, atendimento e pós-venda)

### BLOCO 1

Indique o grau de concordância com as afirmativas abaixo, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

#### GESTÃO – A Cesuca...

2. Define formalmente seus objetivos estratégicos anualmente. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )
3. Inclui a responsabilidade socioambiental na pauta estratégica. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )
4. Integra todos seus setores com o uso de informática. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )
5. Padroniza e documenta os diferentes procedimentos de trabalho. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )
6. Atualiza suas técnicas e ferramentas de gestão. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )
7. Mantém a capacitação de pessoal adequada para as diferentes funções da organização (treinamento...)
1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )
8. Utiliza práticas modernas de gestão financeira 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( ) 5. ( )

Influência	Baixa Influência			Alta Influência	
Em que medida a atividade de gestão influencia na receita da Cesuca	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )

9. A tomada de decisão está condicionada:
3. ( ) À tradição
4. ( ) Ao histórico de desempenho recente
5. ( ) Às informações passadas pelos clientes
6. ( ) Às informações observadas dos concorrentes
7. ( ) Ao novo conhecimento desenvolvido internamente

8.  Às informações obtidas dos fornecedores
10. As mais recentes melhorias relacionadas à gestão ocorreram:
3.  Nos sistemas, técnicas e ferramentas utilizadas
4.  Na estratégia corporativa
5.  No organograma (hierarquia e departamentos)
6.  Na estrutura de cargos e salários
7.  Na diretoria e gerência
8.  Na infraestrutura administrativa (base física e equipamentos)
11. O principal foco da gestão é:
3.  Redução de custos
4.  Ganho de eficiência
5.  Melhoria contínua
6.  Cumprimento de objetivos e metas
7.  Integração entre as áreas
8.  Investimento em mudança

12. Quanto ao modelo de Gestão, pode-se dizer que é:
- Personalizada, centralizada na figura do(s) proprietário(s) (Familiar)
  - Organização com cargos executivos familiares
  - Organização familiar profissionalizada
  - Organização Profissional
  - Governança Corporativa

Indique o grau de concordância com as afirmativas abaixo, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

### COMERCIAL – A Cesuca

13. Realiza pesquisas para medir a satisfação de seus clientes 1.  2.  3.  4.  5.
14. Realiza pesquisas formais para monitorar o mercado 1.  2.  3.  4.  5.
15. Impõe as condições de negociação com seus fornecedores 1.  2.  3.  4.  5.
16. Impõe seus preços no mercado 1.  2.  3.  4.  5.
17. Impõe as condições de negociação com seus clientes 1.  2.  3.  4.  5.
18. Utiliza critérios formais para a seleção de seus fornecedores 1.  2.  3.  4.  5.

Influência  
Influência

Baixa Influência

Alta

Em que medida a atividade comercial/marketing influencia na receita da Cesuca	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
---	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

19. Como o preço é definido?

1.  Preço da concorrência
4.  Custos
5.  Preço determinado pelo Cliente
6.  Marca
7.  Mark up
8.  Outro: \_\_\_\_\_

20. Onde acontecem as principais mudanças relacionadas à área comercial?

- Atendimento
- Negociação
- Canais de venda
- Distribuição de produtos
- Formação de preços
- Processo de compras
- Processo de vendas
- Pós-vendas

Indique o grau de concordância com as afirmativas abaixo, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

### DESENVOLVIMENTO – A Cesuca...

21. Realiza a concepção original dos seus próprios produtos 1.  2.  3.  4.  5.  N/A

22. Monitora as últimas tendências tecnológicas do setor 1.  2.  3.  4.  5.  N/A

23. Adapta as tecnologias em uso para as suas necessidades 1.  2.  3.  4.  5.  N/A

24. Realiza pesquisa em parcerias com ICTs e outras IES :

Regionais: 1.  2.  3.  4.  5.

Nacionais: 1.  2.  3.  4.  5.

Internacionais: 1.  2.  3.  4.  5.

25. Realiza a prototipagem de seus produtos 1.  2.  3.  4.  5.  N/A

26. Utiliza metodologias formais de gestão de projetos (Stage-Gate, PMBOK, Funil da Inovação, etc)

1.  2.  3.  4.  5.

27. Lança seus próprios produtos

1.  2.  3.  4.  5.  N/A

**Influência**  
**Influência**

**Baixa Influência**

**Alta**

Em que medida a atividade de desenvolvimento influencia na receita da Cesuca 1.  2.  3.  4.  5.

28. O que dispara o desenvolvimento (pesquisa, criação de novos cursos e métodos de ensino)?

IV.  Atendimento a requisitos legais

V.  Solicitação de cliente

VI.  Melhoria de produto existente

VII.  Aumento do portfólio de produtos

VIII.  Invenção

29. Como o desenvolvimento (pesquisa, criação de novos cursos) acontece?

6.  Informalmente para resolução de problemas de rotina

7.  Ocasional por “força tarefa”

8.  Fragmentado em meio às atividades rotineiras da empresa

9.  Constantemente por pessoal especializado e dedicado exclusivamente a essa tarefa

30. De onde vem a demanda por pesquisa da Cesuca? Nesta questão, marque de 0 a 5, considerando 0 que nunca solicitou pesquisas ou já solicitou uma quantidade insignificante e 5 para quem representa a maior demanda por pesquisa.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Instituição (A própria Cesuca, de forma centralizada).         | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 2. Docentes e pesquisadores da Cesuca (De forma descentralizada). | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 3. Município de Cachoeirinha.                                     | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 4. Outros municípios.   | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 5. Governo Estadual (Qualquer estado).                            | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 6. Governo Federal.   | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 7. Agronegócio e mineração.                                       | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 8. Indústria.   | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 9. Comércio e serviços.   | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 10. Micro e pequena empresa.                                      | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 11. Médias empresas.  | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 12. Grandes empresas.   | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 13. Terceiro setor (ONGs, instituições religiosas, associações).  | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |

Obs.: \_\_\_\_\_

31. Quais as fontes financiadoras de pesquisa na Cesuca? Nesta questão, marque de 0 a 5, sendo 0 a fonte que nunca financiou pesquisa ou já financiou uma quantidade insignificante.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Interna (Cesuca, FSG, Fundo Advent). | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 2. Governo (CNPq, outros).              | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 3. Empresas.                            | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |
| 4. Outros                               | 0. <input type="checkbox"/> 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> |

Quais: \_\_\_\_\_

Obs.: \_\_\_\_\_

O próximo bloco busca avaliar o desempenho da Cesuca em cada uma das áreas (Desenvolvimento, Produção, Gestão, Comercial). Nas questões a seguir, avalie como está a sua instituição em relação ao mercado em que atua. Indique o grau de concordância com as afirmativas abaixo, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

## BLOCO 2

### DESEMPENHO

32. O percentual de participação da Cesuca no mercado vem crescendo de forma regular nos últimos três anos.

1.  2.  3.  4.  5.  N/A

33. O faturamento da Cesuca vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos. 1.  2.  3.  4.  5.

34. Os rendimentos da Cesuca são decorrentes de desenvolvimento de novos produtos.

1.  2.  3.  4.  5.  N/A

35. Os rendimentos da Cesuca são decorrentes de aumento de produtividade. 1.  2.  3.  4.  5.  N/A

36. Os rendimentos da Cesuca são decorrentes dos investimentos em ganhos de eficiência.

1.  2.  3.  4.  5.  N/A

37. Os rendimentos da Cesuca vem crescendo em razão dos preços praticados. 1.  2.  3.  4.  5.  N/A

O próximo bloco se destina a levantar informações gerais sobre a instituição.

### BLOCO 3

38. Número aproximado de colaboradores em:  
 Desenvolvimento (de produto e/ou de processo)  
 Produção (No caso da Cesuca, operacional)  
 Administrativo  
 Comercial/Marketing  
 Total

39. Qual foi o faturamento bruto da Cesuca em 2016?

40. Qual é o percentual de investimento em Pesquisa no faturamento bruto da Cesuca?

41. Qual o número de docentes trabalhando sob o regime de dedicação exclusiva?

42. Qual é o percentual do faturamento decorrente de novos cursos lançados em 2016?

43. Qual o percentual de utilização da capacidade instalada da Cesuca? ( )%

44. Qual foi a última ação tomada pela Cesuca que resultou em aumento do faturamento?

### CONTATO

Nome da instituição:

Nome do respondente:

Cargo:

E-mail:

Telefone:

Você deseja acrescentar algum comentário?

**Entrevistador:**