



O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO INDUTOR DA CULTURA DE INOVAÇÃO NO IFRS – CAMPUS BENTO GONÇALVES

Claudia Lorenzon, Diego Piazza

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender a capacidade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de atuar como indutor da cultura de inovação em uma instituição de ensino profissional e tecnológica. O objetivo central foi analisar a relação entre o PDI e a cultura de inovação no IFRS Campus Bento, investigando como um documento de planejamento estratégico pode influenciar e fortalecer um ambiente propício à inovação. Adotou-se abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica sobre gestão da inovação e cultura organizacional, além da análise documental do PDI. Os resultados indicam que o PDI exerce papel fundamental na estruturação e disseminação de uma cultura inovadora, desde que suas diretrizes estejam alinhadas a princípios de gestão estratégica da inovação. Observou-se que, quando elaborado de forma participativa, o PDI potencializa a mobilização da comunidade acadêmica e favorece a construção de ambientes colaborativos e receptivos a mudanças. A análise revelou ainda que a promoção da inovação depende de práticas de gestão consistentes, indicadores claros e mecanismos permanentes de acompanhamento. Assim, o PDI se configura não apenas como documento normativo, mas como instrumento dinâmico de transformação organizacional, orientando decisões estratégicas e legitimando ações inovadoras. A pesquisa contribui para o campo da administração pública ao evidenciar que o planejamento institucional pode ser mecanismo efetivo para impulsionar a inovação em instituições educacionais. Ao enfatizar a relevância da cultura organizacional como suporte, oferece subsídios práticos à gestão educacional e recomendações para alinhar de forma sustentável o planejamento à inovação.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional; Cultura Organizacional; Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A inovação no setor público educacional consolidou-se como um tema central nas discussões sobre eficiência administrativa, transformação social e fortalecimento institucional. No Brasil, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia desempenham papel estratégico nesse processo, pois foram concebidos para articular ensino, pesquisa e extensão em diálogo com as demandas regionais (Oliveira; Carvalho; Silva, 2018).

O PDI é uma exigência normativa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído em 2004 (Brasil, 2004), mas sua função vai além do cumprimento legal, representando uma oportunidade de consolidação de valores institucionais e de direcionamento estratégico. Schuldt e Gomes (2020) e Fonseca e Sabiino (2022) destacam que, quando elaborado de forma participativa, o PDI pode favorecer a criação de um ambiente organizacional mais aberto à inovação. Entretanto, Ferreira, Santos e Prado (2021) evidenciam que, em muitas instituições, ele ainda se limita a um documento formal, com impacto reduzido sobre a prática cotidiana.

Schuldt e Gomes (2020) e Ferreira, Santos e Prado (2021) ressaltam que a relevância do PDI como instrumento dinâmico para gestão e inovação está relacionada à sua capacidade de fortalecer a cultura organizacional e favorecer ambientes mais abertos à mudança. Contudo, em muitos casos, o documento permanece restrito ao cumprimento formal, limitando seu potencial de gerar transformação institucional e inovação efetiva. Fonseca e



Sabiino (2022) reforçam que práticas participativas na elaboração do PDI podem ampliar seu efeito transformador, tornando-o uma ferramenta estratégica mais eficaz.

A inovação nas instituições não depende apenas de recursos, mas também dos valores, comportamentos e práticas que estruturam a cultura organizacional. França e Mendonça (2024) evidenciam que a efetividade do planejamento estratégico está diretamente ligada à capacidade de engajar a comunidade acadêmica e superar barreiras estruturais. Complementando essa perspectiva, Gerasimov e Ozernov (2023) destacam que fomentar processos de aprendizagem coletiva é essencial para consolidar ambientes institucionais mais abertos à inovação, permitindo que ideias e práticas se transformem em resultados concretos e duradouros.

Este trabalho busca explorar o papel do PDI 2024–2028 do IFRS – Campus Bento Gonçalves na promoção da cultura de inovação, guiado pela questão: em que medida o PDI contribui para consolidar uma cultura organizacional inovadora? A relevância do estudo decorre da escassez de pesquisas que investiguem o PDI como vetor de inovação nos Institutos Federais. Ao examinar o caso do IFRS, pretende-se fortalecer a compreensão sobre cultura organizacional e inovação, oferecendo subsídios práticos para a gestão educacional pública e recomendações estratégicas para alinhar planejamento e inovação de forma efetiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo discute o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como indutor da cultura de inovação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), campus Bento Gonçalves. Para compreender essa relação, é necessário abordar conceitos fundamentais que sustentam a análise, a saber: o planejamento estratégico nas instituições de ensino, a cultura organizacional e de inovação, a inovação em instituições públicas de educação e, por fim, o contexto específico do IFRS e de seu PDI.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI

O planejamento estratégico é uma ferramenta central de gestão, permitindo que organizações definam metas de médio e longo prazo alinhadas à sua missão, visão e valores (Kaplan; Norton, 1997). No contexto da educação superior brasileira, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consolidou-se como documento normativo fundamental, traduzindo diretrizes estratégicas em objetivos, metas e indicadores de acompanhamento (Lück, 2009; Schuldt; Gomes, 2020). Ele orienta a coerência entre diferentes setores das Instituições Federais de Ensino (IFEs) e direciona o trabalho da comunidade acadêmica em prol de objetivos comuns, criando um caminho claro para a atuação institucional.

Mais do que uma exigência legal, o PDI pode se tornar um instrumento estratégico eficaz, capaz de consolidar identidade e missão institucionais (Fonseca, 2023). Sua elaboração participativa envolve a comunidade acadêmica na reflexão sobre objetivos e desafios, fortalecendo a coesão interna e conectando a visão de futuro da instituição à prática cotidiana. Ao definir metas e diretrizes para o desenvolvimento institucional, o PDI cria uma base normativa que influencia a cultura organizacional e orienta práticas de gestão, incluindo a promoção da inovação como valor estratégico.

A efetividade do PDI depende, contudo, de sua implementação e da aceitação pela cultura organizacional e pelos atores internos. Estudos mostram que, mesmo apresentando diagnósticos consistentes, os PDIs nem sempre se traduzem em políticas institucionais efetivas, devido à falta de indicadores claros, mecanismos de monitoramento adequados ou



compreensão plena dos servidores sobre seu papel (Plonski, 2017; França; Mendonça, 2024). Essa lacuna entre discurso e prática compromete o potencial transformador do documento, exigindo atenção para sua execução real.

A inovação é um elemento estratégico que o PDI pode articular, mas sua promoção requer integração com processos institucionais e acompanhamento contínuo. A implementação de estruturas formais, como o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), não garante resultados sem metas explícitas e mecanismos claros de avaliação (França; Mendonça, 2024). O planejamento estratégico precisa, portanto, mobilizar esforços concretos que transformem diretrizes em ações tangíveis e sustentáveis (Gerasimov; Ozernov, 2023; Fonseca; Sabino, 2022).

Para cumprir seu papel de induzir inovação, o PDI deve ser encarado como documento dinâmico, sujeito a revisões periódicas que reflitam mudanças no contexto institucional e no ambiente externo. Sua implementação bem-sucedida depende de uma cultura organizacional aberta às mudanças e à inovação, capaz de adaptar práticas e processos de forma contínua (Schuldt; Gomes, 2020; França; Mendonça, 2024). Assim, o PDI funciona não apenas como marco orientador, mas também como catalisador de ações transformadoras no cotidiano das instituições.

Portanto, ao consolidar objetivos estratégicos, orientar a execução de políticas institucionais e promover valores como inovação e coesão interna, o PDI se configura como instrumento de gestão estratégica robusto. Sua eficácia depende do engajamento da comunidade acadêmica, da clareza de indicadores e mecanismos de monitoramento e da capacidade da instituição de transformar planejamento em resultados concretos (Plonski, 2017; Gerasimov; Ozernov, 2023). Dessa forma, ele garante alinhamento entre discurso e prática e contribui para a sustentabilidade e modernização das Instituições Federais de Ensino (Fonseca; Sabiino, 2022).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO

A cultura organizacional compreende valores, normas, símbolos e práticas que orientam os comportamentos dentro de uma instituição. Para Schein (2014), trata-se de um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, construídos coletivamente ao longo do tempo e transmitidos às novas gerações de membros. No contexto educacional, a cultura influencia processos de ensino-aprendizagem, estilos de liderança e interações entre docentes, técnicos e estudantes. Hofstede (2010) acrescenta que dimensões culturais, como distância do poder, aversão à incerteza e orientação de longo prazo, impactam diretamente a capacidade de inovar, revelando como os contextos institucionais moldam práticas e comportamentos coletivos.

A cultura de inovação representa um estágio evolutivo da cultura organizacional, enfatizando criatividade, aprendizagem contínua e aceitação do erro como parte do processo. Drucker (2005) argumenta que inovar não é apenas adotar tecnologias, mas criar métodos de organização e gestão que gerem valor social. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a gestão do conhecimento como essencial para incorporar a inovação de forma sistemática e sustentável. Entretanto, no setor público, barreiras como burocracia, escassez de recursos e rigidez normativa limitam a adesão a práticas inovadoras, enquanto estímulos à participação, diversidade e experimentação fortalecem o ambiente criativo (Fonseca; Sabino, 2022; Schuldt; Gomes, 2020).

A relação entre cultura organizacional e inovação é marcada por interdependência e dinamismo. Lavrado et al. (2020) demonstram que culturas que valorizam colaboração e



criatividade favorecem a inovação, enquanto estruturas hierárquicas rígidas inibem mudanças. Nesse contexto, a liderança assume papel estratégico: líderes inovadores inspiram equipes, reconhecem esforços criativos e promovem ambientes psicológicos seguros para experimentação (Bason, 2018). Experiências com laboratórios de inovação e programas de governo digital evidenciam que a transformação cultural exige tempo, estratégias consistentes e alinhamento institucional (Plonski, 2017; Gomes et al., 2017).

No campo educacional, a inovação assume caráter multidimensional, englobando dimensões pedagógicas, tecnológicas, organizacionais e sociais. Barboza e Carvalho (2021) ressaltam que inovações disruptivas têm potencial de transformar radicalmente métodos de ensino, tornando-os mais dinâmicos, inclusivos e acessíveis. De forma complementar, Lavrado et al. (2020) argumentam que, em instituições públicas, a inovação deve integrar-se às funções de ensino, pesquisa e extensão, ampliando a relevância social das práticas acadêmicas.

Marques et al. (2020) apontam que a burocracia, a fragmentação de políticas públicas e a falta de integração entre setores limitam a adoção de novas práticas educacionais. Por outro lado, Melati et al. (2021) evidenciam que a inteligência organizacional e a gestão do conhecimento são elementos fundamentais para reduzir incertezas e apoiar a tomada de decisão em ambientes complexos. Dessa forma, a inovação em instituições educacionais deve ser compreendida não apenas como incorporação de tecnologias digitais, mas como transformação cultural e estrutural.

A inovação em instituições públicas de ensino deve ser entendida como um processo coletivo, contínuo e multidimensional, integrando políticas institucionais, liderança inspiradora e participação da comunidade acadêmica. A superação de barreiras estruturais e culturais, aliada à exploração de oportunidades regionais e colaborativas, consolida práticas inovadoras que ampliam o valor público e a relevância social dessas instituições. Nesse contexto, compreender a cultura organizacional torna-se estratégico para que a inovação se efetive de forma sustentável, alinhando objetivos educacionais, sociais e institucionais à criação de valor público (Hartley, 2010; Mazzucato, 2018; Sorensen e Torfing, 2011; Barboza e Carvalho, 2021).

2.3 INOVAÇÃO

A inovação pode ser entendida como a capacidade de gerar novas ideias, processos, produtos ou serviços que agreguem valor e solucionem problemas de forma eficaz. Tidd e Bessant (2015) destacam que ela envolve gestão do conhecimento, criatividade e aprendizagem organizacional, sendo essencial tanto para adaptação quanto para transformação em contextos complexos. A inovação transcende a tecnologia, abrangendo mudanças em mentalidades, processos e estratégias institucionais, desde ajustes incrementais até transformações radicais capazes de alterar a dinâmica organizacional.

No setor público, a inovação assume caráter estratégico, contribuindo não apenas para a eficiência administrativa, mas também para a criação de valor público e desenvolvimento social e regional (Osborne et al., 2017). Mazzucato (2018) ressalta que ela deve ser tratada como capacidade organizacional sistêmica, envolvendo mudanças em processos, governança e cultura institucional, e não como iniciativas isoladas. Bason (2018) acrescenta que lideranças visionárias são fundamentais para criar ambientes colaborativos que estimulem novas ideias e práticas, consolidando a inovação como elemento de aprendizado e adaptação contínuos.



A cultura organizacional é determinante para o sucesso da inovação no setor público. Schein (2014) afirma que valores, normas e práticas compartilhadas moldam comportamentos coletivos, influenciando a receptividade a mudanças. Lavrado et al. (2020) demonstram que ambientes que valorizam criatividade, colaboração e aprendizagem contínua favorecem a inovação, enquanto estruturas rígidas e hierárquicas a inibem. Lideranças que promovem experimentação, participação e segurança psicológica são essenciais para transformar ideias em práticas efetivas (Ashkanasy; Wilderom; Peterson, 2000; Bason, 2018).

Nas instituições de ensino, a inovação é estratégica para a integração entre ensino, pesquisa e extensão, fortalecendo a relação com a comunidade e promovendo a qualificação acadêmica (França; Mendonça, 2024; Oliveira; Carvalho; Silva, 2018). Inovações pedagógicas transformam métodos de ensino e aprendizagem, enquanto inovações organizacionais reconfiguram estruturas e processos administrativos. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2015), a inovação é um imperativo para a sustentabilidade institucional, permitindo que universidades e institutos federais se mantenham alinhados às demandas sociais e educacionais contemporâneas.

A implementação da inovação enfrenta desafios, como burocracia excessiva, escassez de recursos e resistência à mudança. Hofstede (2010) e Cameron e Quinn (2011) indicam que essas barreiras podem ser superadas por meio de estruturas de apoio, núcleos de inovação e indicadores de monitoramento. Galo (2020) destaca que a ausência de mecanismos claros limita a transformação do discurso em práticas concretas, reforçando a necessidade de gestão e políticas institucionais articuladas. O empreendedorismo acadêmico contribui nesse cenário, promovendo criação de empresas, transferência de tecnologia e aproximação universidade-sociedade (Schuldt; Gomes, 2020).

Apesar da existência comprometimento formal com a inovação nas instituições públicas de ensino, sua efetivação depende de estruturas de apoio robustas, recursos adequados e gestão integrada que conecte discurso e prática (França; Mendonça, 2024). Planos estratégicos, capacitação, indicadores de desempenho e mecanismos de participação social são essenciais para transformar a inovação de valor simbólico em prática institucional cotidiana (Stake, 2005). É preciso compreender a inovação como processo sistêmico, cultural e multidimensional para fortalecer a relevância social e o valor público das instituições, criando ambientes propícios à experimentação, aprendizagem e implementação de soluções inovadoras, alinhando eficiência, criatividade e impacto público (Osborne et al., 2017; Mazzucato, 2018; Tidd; Bessant, 2015; Oliveira; Carvalho; Silva, 2018).

2.4 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DOS IFs

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são instituições públicas de ensino superior, técnico e tecnológico, criadas pela Lei nº 11.892/2008 e integradas à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2008). Sua missão é promover educação profissional e tecnológica em todos os níveis, articulando ensino, pesquisa e extensão para contribuir com o desenvolvimento socioeconômico local e regional, consolidando seu papel como agentes estratégicos de transformação social.

Organizados em estrutura multicampi, os IFs possuem reitorias que coordenam atividades administrativas e campi que desenvolvem ensino, pesquisa e extensão. Essa descentralização permite a adaptação de programas às necessidades das comunidades, ampliando o acesso à educação e fortalecendo a presença institucional em diferentes regiões



(Brasil, 2008). A articulação entre gestão central e unidades locais favorece o alinhamento das políticas institucionais com demandas regionais específicas.

Os IFs atuam em diversas áreas do conhecimento, oferecendo cursos técnicos, superiores de tecnologia, licenciaturas, bacharelados e pós-graduações, além de projetos de pesquisa aplicada e extensão voltados à solução de problemas locais (BRASIL, 2008). Apesar dos desafios, como burocracia, recursos limitados e resistência à mudança, a integração entre ensino, pesquisa e extensão, bem como a colaboração com empresas e redes de inovação, amplia a capacidade de implementar soluções inovadoras (Oliveira; Carvalho; Silva, 2018; Fonseca; Sabino, 2022).

A promoção de eventos voltados à inovação e a participação de todos os segmentos da instituição são fatores cruciais para consolidar uma cultura de inovação. Políticas institucionais claras, capacitação contínua e incentivo à colaboração podem transformar iniciativas isoladas em práticas sustentáveis, fortalecendo a relevância social e tecnológica dos IFs (Fonseca; Sabino, 2022).

2.4.1- O Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)

O IFRS é uma instituição pública, pluricurricular e multicampi, criada em 2008 pela Lei nº 11.892, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis (BRASIL, 2008; IFRS, 2024b). Sua missão integra ensino, pesquisa e extensão com foco em desenvolvimento sustentável e formação cidadã, orientada por valores como ética, transparência, inovação, sustentabilidade e compromisso regional.

Com 17 campi e Reitoria em Bento Gonçalves, o IFRS atua de forma capilarizada, atendendo demandas regionais específicas e garantindo presença em áreas estratégicas (IFRS, 2024b). A instituição oferece cursos em diversas áreas do conhecimento, reforçando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e promovendo inclusão social e inovação.

A estrutura organizacional combina autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica com governança eficiente por meio de órgãos colegiados, Reitoria, Pró-reitorias, Campi e comitês especializados (IFRS, 2017). Cada componente tem funções específicas na implementação das políticas institucionais, garantindo integração e capacidade de inovar em processos acadêmicos e administrativos.

O IFRS articula ensino, pesquisa e extensão com a realidade regional, promovendo inovação pedagógica e tecnológica e consolidando práticas educacionais que combinam desenvolvimento institucional, inclusão social e relevância regional (IFRS, 2017; França; Mendonça, 2024). Essa configuração o posiciona como modelo estratégico de instituição pública voltada à inovação e ao desenvolvimento sustentável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, adequada à análise de fenômenos sociais e institucionais complexos, como a relação entre planejamento estratégico e inovação em instituições públicas de ensino. Esse tipo de investigação permite captar significados, percepções e práticas de forma contextualizada, sem reduzir a realidade a indicadores exclusivamente numéricos (CRESWELL, 2014; FLICK, 2009). Nesse sentido, buscou-se compreender em profundidade como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode atuar como indutor da cultura de inovação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), campus Bento Gonçalves.



O delineamento metodológico escolhido foi o estudo de caso, que possibilita a análise intensiva de um contexto específico, com base em múltiplas fontes de evidência (YIN, 2015). O IFRS – Campus Bento Gonçalves foi selecionado como unidade de análise por sua relevância regional e trajetória de consolidação no campo da educação profissional e tecnológica. A escolha do caso se justifica, ainda, pelo protagonismo do campus na implementação de políticas voltadas à pesquisa aplicada, à extensão tecnológica e ao fortalecimento da cultura de inovação.

O objeto central da investigação foi o Plano de Desenvolvimento Institucional 2024–2028, documento com mais de 440 páginas (IFRS, 2024a). O PDI está estruturado em grandes seções: Perfil Institucional; Planejamento Estratégico; Projeto Pedagógico Institucional (PPI); Organização Didática; Cronograma de Cursos e Vagas; Infraestrutura; Organização e Gestão de Pessoas; Assuntos Estudantis; Organização Administrativa; Políticas de Educação a Distância; Capacidade e Sustentabilidade Financeira; Acompanhamento e Avaliação Institucional; e Apêndices. No presente estudo, a análise concentrou-se no Planejamento Estratégico (cap. 2), pela centralidade das metas e indicadores vinculados à inovação, e nas Políticas de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (cap. 3.4), que tratam diretamente do objeto da investigação.

Embora o PDI seja um documento único, de abrangência institucional e válido para todos os campi, cada unidade elabora e executa seu próprio plano de ação, no qual as diretrizes gerais são desdobradas em metas e iniciativas específicas ao contexto local. O próprio documento afirma que “durante o período de execução do PDI, o Planejamento Estratégico orientará a elaboração dos Planos de Ação dos campi e da Reitoria” (IFRS, 2024a, p. 63).

Assim, esta pesquisa direciona sua atenção ao Campus Bento Gonçalves, buscando identificar de que forma as orientações estratégicas previstas no PDI se concretizam em práticas de gestão e inovação no cotidiano da unidade. Além do PDI, foram examinados documentos complementares: o Regimento Geral do IFRS (IFRS, 2017), que define a estrutura normativa da instituição; os Relatórios de Gestão da Reitoria 2022 e 2023 (IFRS, 2023; 2024b), que permitem verificar a execução das metas previstas; a Resolução nº 65/2024, que aprovou a revisão do PDI (IFRS, 2024c); a Política de Inovação do IFRS, elaborada pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (IFRS, 2024d); e os Relatórios da Comissão Própria de Avaliação – CPA (IFRS, 2023a; 2024e), que forneceram subsídios sobre percepção institucional, potencialidades e limitações. Esses documentos possibilitaram compreender não apenas o marco estratégico, mas também as condições normativas, avaliativas e de execução que contextualizam a inovação no IFRS.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da Análise Textual Discursiva (ATD), conforme proposta por Moraes e Galiazzi (2016). Para lidar com a densidade do material, a análise contou com apoio do software NVivo (versão acadêmica), que auxiliou na unitarização e categorização do corpus, garantindo rastreabilidade e consistência na formação das categorias. Esse suporte tecnológico foi fundamental para sistematizar dados provenientes de um conjunto documental extenso e diversificado.

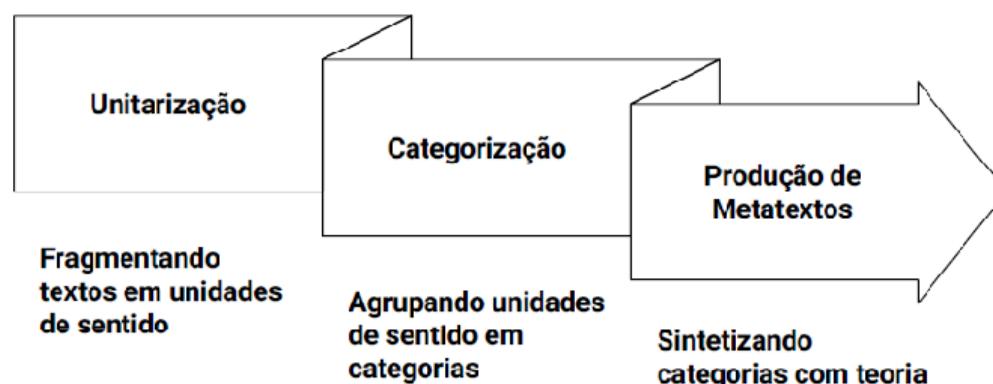
A figura 01, representa as três etapas clássicas: (i) unitarização, com fragmentação do texto em unidades de sentido, a partir das seções selecionadas do PDI e dos documentos complementares; (ii) categorização, com agrupamento das unidades em categorias temáticas emergentes (a posteriori), construídas a partir do contato com os dados; e (iii) comunicação, que consistiu na interpretação das categorias e sua articulação com o aporte teórico. As categorias emergentes foram: Governança e Estratégia Institucional; Gestão da Inovação e do



Conhecimento; Cultura Organizacional e Participação; Infraestrutura e Recursos para Inovação; e Articulação Ensino–Pesquisa–Extensão.

Figura 1 – Processo de Análise Textual Discursiva

Processo de Análise de Texto



Fonte: Adaptado pela autora de Moraes e Galiazzi (2016)

Essas categorias dialogam diretamente com a literatura sobre cultura organizacional e inovação, destacando-se as contribuições de Schein (2014), Tidd e Bessant (2015) e França e Mendonça (2024). A análise possibilitou identificar não apenas a presença da inovação como diretriz estratégica, mas também tensões ligadas a recursos, governança e participação institucional. A validade foi assegurada pela triangulação das fontes (DENZIN, 1978) e pela adoção dos critérios de credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade (LINCOLN; GUBA, 1985). Do ponto de vista ético, todos os documentos utilizados são de acesso público ou institucional autorizado, respeitando-se integralmente a Resolução CNS nº 466/2012.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos documentos institucionais e das evidências observacionais permitiu compreender de que maneira o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), campus Bento Gonçalves, atua como indutor da cultura de inovação. Os achados revelam que o PDI não se limita a um instrumento formal de planejamento, mas configura-se como eixo estruturador das práticas de gestão, da definição de prioridades acadêmicas e da criação de condições para iniciativas inovadoras.



Nesse sentido, os resultados evidenciam a pertinência da perspectiva de Kaplan e Norton (1997), segundo a qual o planejamento estratégico transcende sua dimensão técnica, transformando-se em catalisador da mobilização institucional. Tal movimento encontra respaldo no próprio documento, que estabelece que “a pesquisa aplicada e práticas de inovação [são tratadas] como realização prioritária, com vistas à transferência de resultados para a sociedade” (IFRS, 2024a, p. 38).

A trajetória histórica dos PDIs do IFRS entre 2009 e 2028 mostra uma ampliação gradual da ênfase na inovação, passando de um viés voltado à pesquisa aplicada no ciclo inicial para uma concepção mais abrangente que inclui empreendedorismo, inclusão social e desenvolvimento regional. Esse processo acompanha a crítica de Fonseca (2023), segundo a qual o PDI deve ser mais que um documento normativo, funcionando como instrumento vivo de gestão, e reforça a análise de Wu (2022), que defende que a inovação institucional depende da integração entre dimensões acadêmicas, sociais e tecnológicas. Essa perspectiva se alinha ao que o PDI atual define em sua política, ao afirmar que “as políticas de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do IFRS objetivam o desenvolvimento e disseminação das atividades de pesquisa científica e tecnológica e de inovação [...] alinhadas com a Nova Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (2023–2030)” (IFRS, 2024a, p. 118).

Um primeiro aspecto identificado refere-se ao papel do PDI como articulador de diretrizes de médio e longo prazo. Os documentos analisados demonstram que as metas e objetivos estratégicos não apenas orientam os setores administrativos e pedagógicos, mas também estabelecem condições para o desenvolvimento de projetos inovadores. Essa constatação corrobora Cavalcanti e Guerra (2024), que destacam o caráter integrador do PDI nos Institutos Federais, especialmente pela sua capacidade de alinhar políticas locais às demandas nacionais. Essa análise foi consolidada na categoria **Governança e Estratégia Institucional**, na qual o NVivo permitiu organizar unidades de sentido como “o Planejamento Estratégico orientará a elaboração dos Planos de Ação dos campi e da Reitoria” (IFRS, 2024a, p. 63), reafirmando que a inovação se consolida em uma estratégia macro de gestão institucional.

Essas análises foram operacionalizadas pela Análise Textual Discursiva (ATD), cuja sistematização está representada na Tabela 1. Ela evidencia as etapas de unitarização, categorização e comunicação, bem como as categorias temáticas que emergiram do corpus documental.

Tabela 1 – Etapas da Análise Textual Discursiva (ATD) e categorias emergentes

Etapa da ATD	Descrição do processo	Categorias emergentes (NVivo)	Exemplos de fragmentos (PDI e documentos)
Unitarização	Fragmentação dos textos em unidades de sentido a partir do PDI e documentos complementares.		“A pesquisa aplicada e práticas de inovação [são tratadas] como realização prioritária” (IFRS, 2024a, p. 38).
Categorização	Agrupamento das unidades em temas	Governança e Estratégia Institucional; Gestão da Inovação	“O Planejamento Estratégico orientará a elaboração dos Planos de Ação dos campi e da Reitoria” (IFRS, 2024a, p. 63).



Etapa da ATD	Descrição do processo	Categorias emergentes (NVivo)	emergentes Exemplos de fragmentos	(PDI e documentos)
	emergentes posteriores).	(a) Conhecimento Organizacional Participação; Infraestrutura e Recursos; Articulação Ensino–Pesquisa–Extensão.	Cultura e Reitoria” (IFRS, 2024a, p. 63).	
Comunicação	Síntese interpretativa articulada ao referencial teórico.			Relatório CPA Local (2024): “a comunidade acadêmica reconhece avanços ligados à pesquisa aplicada e à inovação, mas aponta dificuldades relacionadas à infraestrutura” (IFRS, 2024c, p. xx).

Fonte: Elaboração própria com base em Moraes e Galiazzi (2016) e documentos institucionais.

Verificou-se que o PDI existe apenas em âmbito macro institucional e que os campi do IFRS não possuem versões individualizadas do documento. Nesse cenário, cada campus atua no planejamento por meio da construção e gestão de seus planos de ação anuais, limitados em escopo e autonomia. Esse aspecto revela um descompasso entre a diretriz ampla, estabelecida no PDI, e as especificidades regionais de cada unidade, dificultando uma gestão mais focada na realidade diferenciada de cada campus. Tal situação reforça a observação de Lück (2009), de que o planejamento educacional precisa ser ao mesmo tempo estratégico e contextual, articulando a unidade institucional sem desconsiderar as demandas locais. Exemplo disso é o **Plano de Ação 2025 do NEaD – Campus Bento**, que desdobra o PDI em ações ligadas à inovação pedagógica mediada por tecnologia, confirmando o alinhamento entre o documento central e as estratégias locais.

Outro resultado relevante foi a constatação de que a construção coletiva do PDI fortalece a cultura de participação e contribui para a consolidação de uma cultura organizacional aberta à inovação. Os registros documentais apontam que docentes, técnicos e estudantes participaram de consultas e fóruns, ainda que em diferentes níveis de engajamento, o que legitima as diretrizes estabelecidas. Essa evidência dialoga com Schein (2014), que enfatiza o papel dos valores e pressupostos compartilhados na formação da cultura organizacional. Tal achado se reflete na categoria **Cultura Organizacional e Participação**, em que emergiram trechos que ressaltam a consulta comunitária como fundamento para o fortalecimento da inovação. O **Relatório da CPA Local de Bento Gonçalves (2024)** reforça esse aspecto ao registrar que “a comunidade acadêmica reconhece avanços ligados à pesquisa aplicada e à inovação, mas aponta dificuldades relacionadas à infraestrutura e ao engajamento institucional, que limitam a efetividade das diretrizes do PDI” (IFRS, 2024c, p. xx).

A análise também evidenciou barreiras culturais e estruturais que limitam a efetividade da inovação. Documentos internos destacam dificuldades associadas à burocracia, à escassez



de recursos financeiros e à sobrecarga de trabalho, elementos já apontados por Fonseca e Sabino (2022) como entraves típicos no setor público. Na prática, verificou-se que, embora existam diretrizes que estimulam a inovação, sua concretização enfrenta resistências institucionais e limitações orçamentárias. Essa tensão entre planejamento estratégico e realidade operacional demonstra a necessidade de estratégias adaptativas e reforça a importância da flexibilidade prevista no PDI, conforme discutido pelo Ministério da Economia (2020). O **Relatório de Gestão 2024** confirma essa análise ao registrar que “persistem dificuldades de execução integral das metas, sobretudo em áreas como inovação e pesquisa aplicada, em virtude de restrições orçamentárias” (IFRS, 2025, p. xx).

O confronto entre o que está estabelecido no PDI e o que se observa nos Relatórios de Gestão e da CPA é apresentado na Tabela 2, que evidencia convergências e lacunas na efetivação das diretrizes.

Tabela 2 – Confronto entre diretrizes do PDI e evidências dos Relatórios de Gestão e CPA

Eixo Temático	Diretriz no PDI 2024–2028	Evidências no Relatório de Gestão 2024	Percepção da CPA Local (2024)
Governança Estratégica	“O Planejamento Estratégico orientará a elaboração dos Planos de Ação dos campi e da Reitoria, servindo como norteador das ações do IFRS” (IFRS, 2024a, p. 63).	O relatório indica avanços na formalização dos planos, mas reconhece que persistem dificuldades de execução integral das metas” devido a restrições de orçamento (IFRS, 2024a, p. xx).	A CPA aponta que a comunidade reconhece o PDI como orientador, mas percebe limitações na efetivação de ações locais por falta de recursos e de engajamento (IFRS, 2024c, p. xx).
Gestão da Inovação e do Conhecimento	“A pesquisa aplicada e práticas de inovação [são tratadas] como realização prioritária” (IFRS, 2024a, p. 38).	O relatório mostra projetos de inovação em andamento, mas registra que muitos não atingiram as metas previstas em virtude de atrasos e contingenciamentos.	A CPA indica que docentes e técnicos valorizam a inovação, mas identificam lacunas na infraestrutura e apoio institucional.
Articulação Ensino-Pesquisa-Extensão	“A PROSSI busca [...] promover ações que garantam a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão” (IFRS, 2024a, p. 405).	O relatório mostra iniciativas integradas, mas destaca dificuldade em expandi-las de forma equitativa em todos os campi.	A CPA registra percepção positiva quanto ao impacto local, mas ressalta desigualdades na participação de diferentes áreas do campus.
Infraestrutura e Recursos	O PDI prevê sustentabilidade financeira como	O relatório evidencia contingenciamento de	A CPA confirma que limitações de infraestrutura e



Eixo Temático	Diretriz no PDI 2024–2028	Evidências no Relatório de Percepção da Gestão 2024	da CPA Local (2024)
	requisito para inovação institucional (IFRS, 2024a).	recursos e dificuldades na execução orçamentária.	orçamento compromete a realização plena das metas do PDI.

Fonte: Elaboração própria a partir de IFRS (2024a; 2024c; 2025).

Os resultados também revelaram que o PDI favorece a articulação entre ensino, pesquisa e extensão como eixo para a promoção da inovação. Essa característica foi observada em iniciativas voltadas ao desenvolvimento regional, na medida em que projetos pedagógicos e de pesquisa foram alinhados às demandas locais. Tal achado confirma Lavrado et al. (2020), ao indicar que a inovação em instituições públicas de ensino deve integrar-se às funções essenciais da academia, ampliando sua relevância social. A prática do IFRS demonstra que, ao vincular metas institucionais ao atendimento de demandas da comunidade, o PDI contribui para fortalecer o papel da instituição como agente de transformação social e tecnológica.

No campo da cultura organizacional, os documentos analisados revelam esforços explícitos em valorizar a criatividade, a sustentabilidade e a inclusão como valores institucionais. Essa ênfase se alinha à noção de cultura de inovação proposta por Drucker (2005), que a compreende como capacidade de reinventar processos, métodos e práticas organizacionais. A observação institucional reforçou esse achado ao evidenciar iniciativas voltadas à promoção de ambientes colaborativos, em que a diversidade e a participação coletiva são valorizadas. Tais práticas contribuem para reduzir a aversão ao risco, identificada por Hofstede (2010) como dimensão crítica para a emergência de processos inovadores.

Um ponto de destaque foi a constatação de que o PDI tem funcionado como mecanismo de legitimação da inovação perante a comunidade acadêmica e os órgãos de controle. A presença de metas relacionadas à inovação no documento fortalece a accountability institucional, ao mesmo tempo em que confere legitimidade às ações de gestão nesse campo. Essa função do PDI confirma o argumento de Osborne, Brown e Walker (2017), segundo o qual a inovação no setor público exige não apenas liderança visionária, mas também planejamento estratégico de longo prazo que sustente as mudanças propostas. Na prática, verificou-se que o IFRS utiliza o PDI como instrumento para justificar e orientar investimentos em pesquisa aplicada e em programas de extensão inovadores.

Apesar dos avanços, os resultados apontam que a consolidação da cultura de inovação ainda enfrenta o desafio da continuidade. Observou-se que algumas metas previstas no PDI demandam revisões constantes em virtude de mudanças nas políticas públicas nacionais e de instabilidades orçamentárias. Esse cenário reforça a importância da flexibilidade e da adaptabilidade, aspectos já apontados por Silva e Castilho (2021) como cruciais para a efetividade do PDI nos Institutos Federais. A prática do IFRS ilustra que, embora o plano forneça diretrizes gerais, sua materialização depende da capacidade de gestores e servidores de reinterpretá-lo à luz de circunstâncias emergentes.

Por fim, a análise permite afirmar que a correlação entre teoria e prática se manifesta de forma clara no IFRS, campus Bento Gonçalves. A teoria sobre planejamento estratégico, cultura organizacional e inovação encontra respaldo nas evidências documentais e observacionais, que revelam um PDI estruturado, participativo e orientado à transformação institucional. Ao mesmo tempo, a prática demonstra que os desafios apontados pela literatura



— como resistência cultural, burocracia e limitações financeiras — estão presentes e precisam ser enfrentados de maneira contínua. Portanto, os resultados confirmam que o PDI atua como indutor da cultura de inovação, ainda que sua efetividade dependa da superação de barreiras históricas e da consolidação de uma cultura institucional mais aberta ao risco, à colaboração e à experimentação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRS – Campus Bento Gonçalves consolida-se como instrumento estratégico que articula gestão acadêmica e administrativa, ampliando sua abrangência ao incluir dimensões como empreendedorismo, inclusão social e desenvolvimento regional. Essa evolução reforça o papel da instituição como agente de inovação e reafirma seu compromisso com uma educação pública de qualidade e socialmente referenciada.

Os resultados, contudo, evidenciam que a consolidação de uma cultura de inovação ainda enfrenta barreiras significativas, como burocracia, escassez de recursos e resistência cultural. Tais limitações mostram que a inovação depende de ajustes estruturais e de práticas que estimulem maior flexibilidade administrativa e engajamento coletivo, superando entraves históricos que dificultam o avanço institucional.

A análise revelou também que a participação efetiva da comunidade acadêmica, o fortalecimento de núcleos de inovação e a articulação com atores locais são fatores decisivos para aproximar planejamento e prática. Esses elementos favorecem o enraizamento da inovação no cotidiano institucional e ampliam a legitimidade do PDI como instrumento de gestão.

Outro aspecto identificado foi a importância da capacitação de servidores, da promoção da colaboração intersetorial e da flexibilização dos processos de gestão. Essas estratégias reforçam a capacidade de adaptação do IFRS diante de cenários dinâmicos e sustentam práticas inovadoras de longo prazo, tanto no uso de tecnologias quanto em processos de gestão mais criativos e integrados.

A necessidade de mensuração sistemática também se mostrou central. O uso de indicadores e rotinas de acompanhamento fortalece a legitimidade das ações e garante que os avanços possam ser monitorados e ajustados continuamente, evitando que a inovação permaneça apenas como intenção declarada nos documentos estratégicos.

Apesar da autonomia administrativa dos campi, a inexistência de PDIs próprios reforça o caráter macroinstitucional do planejamento, limitando a gestão local à execução de planos de ação anuais ou semestrais. Essa configuração contribui para que o PDI seja percebido, em alguns contextos, como instrumento burocrático, mais voltado ao cumprimento de exigências formais do que à promoção de práticas estratégicas efetivas.

A consolidação de uma cultura de inovação dependerá, portanto, da continuidade das políticas e da atualização dos instrumentos de gestão, mas também da valorização da identidade própria de cada campus. O PDI precisa ser compreendido como processo dinâmico, que articule discurso e prática, promovendo pertencimento e reconhecendo diferenças regionais como elementos de fortalecimento institucional. Sem pertencimento, não há inovação sustentável.

Por fim, reconhece-se que o estudo se concentrou na análise documental e observacional, o que delimita seu escopo. Investigações futuras poderão ampliar esse olhar por meio de entrevistas, pesquisas participativas ou comparações entre campi, aprofundando a



compreensão sobre como o PDI se materializa nas diferentes realidades locais e de que forma pode fortalecer, de modo mais efetivo, a cultura de inovação no IFRS.

REFERÊNCIAS

- ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. (Org.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: SAGE, 2000.
- BARBOZA, A. R.; CARVALHO, L. M. Inovações disruptivas no ensino: potencialidades e desafios. *Revista Brasileira de Educação*, v. 26, p. 1-18, 2021.
- BASON, C. *Leading Public Design: How Managers Can Drive Innovation*. Bristol: Policy Press, 2018.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 abr. 2004.
- BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 dez. 2008.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. *Plano de Inovação no Setor Público*. Brasília: Ministério da Economia, 2020.
- CAVALCANTI, A.; GUERRA, R. O Plano de Desenvolvimento Institucional como articulador de políticas. *Revista de Gestão e Planejamento Educacional*, v. 28, n. 2, p. 115-132, 2024.
- CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DENZIN, N. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- FONSECA, C. Planejamento institucional e inovação: desafios e perspectivas. *Gestão Universitária*, v. 12, n. 3, p. 87-105, 2023.
- FONSECA, C.; SABINO, A. Cultura de inovação no setor público: barreiras e oportunidades. *Revista de Administração Pública*, v. 56, n. 4, p. 1123-1146, 2022.
- FRANÇA, M. A.; MENDONÇA, R. Planejamento estratégico e inovação: uma análise crítica. *Revista do Serviço Público*, v. 75, n. 2, p. 199-223, 2024.
- GALO, A. Inovação em instituições públicas de ensino: limites e possibilidades. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 3, p. 623-640, 2020.
- GERASIMOV, E.; OZERNOV, I. Organisational learning and innovation in higher education. *International Journal of Educational Management*, v. 37, n. 5, p. 812-829, 2023.
- GOMES, L. A. V. et al. Inovação em organizações públicas brasileiras: desafios e caminhos. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 5, p. 764-785, 2017.
- HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money & Management*, v. 30, n. 1, p. 27-34, 2010.



HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2017–2021. Bento Gonçalves: IFRS, 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2024–2028. Bento Gonçalves: IFRS, 2024a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Relatórios de Gestão 2022 e 2023. Bento Gonçalves: IFRS, 2023; 2024b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Relatório de Gestão 2024. Bento Gonçalves: IFRS, 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Relatórios da CPA Local – Campus Bento Gonçalves 2023 e 2024. Bento Gonçalves: IFRS, 2023a; 2024c.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Plano de Ação 2025 – NEaD Campus Bento Gonçalves. Bento Gonçalves: IFRS, 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Política de Inovação do IFRS. Porto Alegre: NIT, 2024d.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Regimento Geral do IFRS. Porto Alegre: IFRS, 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. Resolução nº 65, de 2024. Aprova a Revisão do PDI 2024–2028. Porto Alegre: Conselho Superior, 2024e.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

LAVRADO, A. M. et al. Cultura organizacional e inovação em instituições públicas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 19, n. 2, p. 89-108, 2020.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.

LÜCK, H. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARQUES, F. et al. Políticas públicas e inovação em educação: entraves e perspectivas. *Educação & Sociedade*, v. 41, p. 1-20, 2020.

MAZZUCATO, M. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Penguin, 2018.

MELATI, G. A. et al. Inteligência organizacional e gestão do conhecimento no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 3, p. 525-544, 2021.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. *Análise textual discursiva*. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1997.



OLIVEIRA, P.; CARVALHO, F.; SILVA, J. Educação profissional e inovação no Brasil. Revista Brasileira de Educação, v. 23, p. 1-19, 2018.

OSBORNE, S.; BROWN, L.; WALKER, R. Public Management in the Twenty-First Century. London: Routledge, 2017.

PLONSKI, G. A inovação no setor público: tendências e desafios. Revista USP, n. 115, p. 55-72, 2017.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

SCHULDT, R.; GOMES, L. Planejamento institucional e inovação em universidades federais. Revista GUAL, v. 13, n. 1, p. 55-73, 2020.

SILVA, C. F.; CASTILHO, F. F. Da especialização à polivalência: as influências econômicas sobre a educação profissional. Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica, v. 2, n. 19, 2021.

SILVA, V. R.; CASTILHO, A. S. Flexibilidade e adaptabilidade no planejamento institucional. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 6, p. 1122-1143, 2021.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. Administration & Society, v. 43, n. 8, p. 842-868, 2011.

STAKE, R. The Art of Case Study Research. Thousand Oaks: SAGE, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 5. ed. Chichester: Wiley, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing Innovation. 4. ed. Chichester: Wiley, 2015.

WU, X. Inovação institucional e integração acadêmica. Journal of Higher Education Policy, v. 35, n. 4, p. 455-472, 2022.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 201